

연구보고서

1991-005

노사관계 사례연구 (Ⅰ)

한국노동연구원

目次

序言

第1章 序論

1. 問題의 提起
2. 研究의 目的
3. 研究의 方法 및 對象

第2章 A纖維會社의 勞使關係 事例

1. 問題의 提起
2. 纖維業界의 與件變
3. A纖維會社의 性格과 構造
4. A纖維會社 勞動組合의 性格과 構造
5. A纖維會社 勞使關係의 最近의 變化와 特徵
6. A纖維會社 勞使關係의 發展課題

第3章 B製藥會社의 勞使關係 事例

1. 序論
2. 製藥業界의 勞使關係의 與件
3. B製藥會社의 性格과 構造
4. B製藥會社의 勞動組合의 性格과 構造
5. B製藥會社의 勞使關係의 特徵
6. B製藥會社의 勞使關係의 課題

第4章 C食品會社의 勞使關係 事例

1. 序論
2. 勞使關係 與件
3. 使用者의 勞使戰略과 活動
4. 勞動組合의 勞使戰略과 活動
5. 勞使管理의 特性
6. 勞使管理의 課題

第5章 D鐵鋼會社의 勞使關係 事例

1. 序論
2. 鐵鋼產業의 勞使關係 與件
3. 使用者의 勞使戰略과 活動
4. 勞動組合의 勞使戰略과 活動
5. 勞使管理의 特性
6. 勞使管理의 展望과 課題

第6章 E重工業의 勞使關係 事例

1. 序論
2. E重工業의 勞使關係 與件
3. E重工業의 性格과 構造
4. E重工業의 勞動組合의 構造
5. E重工業의 勞使管理의 特性
6. E重工業의 勞使管理의 課題

第7章 F電子會社의 勞使關係 事例

1. 序論
2. 電子會社의 勞使關係 與件
3. 經營層의 勞使戰略과 活動
4. 勞動組合의 勞使戰略과 活動
5. 勞使管理의 特性
6. 展望과 課題

第8章 G自動車會社의 勞使關係 事例

1. 序論
2. 自動車業界의 與件
3. G自動車會社의 性格과 構造
4. G自動車會社 勞動組合의 性格과 構造

序言

지금 우리나라 경제는 치열해지는 國際競爭 속에서 불리해지고 있는 대내외 경제여건을 勞使가 서로 힘을 합쳐서 극복하는 것이 先進國 經濟로의 跳躍에 필요한 중차대한 과제라고 할 수 있다. 물론 최근 우리나라의 기업과 노동조합들은 수년간의 극심한 노사분규를 경험하면서 새로운 勞使關係를 활발히 摸索하고는 있지만 아직도 우리나라 노사관계는 선진국과 비교해 볼 때 미숙하여 많은 문제점을 안고 있다. 그래서 우리나라 현실에 맞는 노사관계 제도를 발전시켜 나가기 위해서는 우선 여건이 비교적 유사한 우리나라 기업들의 勞使關係 定着經驗을-그것이 안정적인 것이든 불안정한 것이든 간에- 있는 그대로 다른 기업이나 노동조합 및 정책당국자들이 다같이 認知하도록 하는 것이 대단히 중요하다. 특히 노사관계제도는 公共財的인 측면을 가지며 그 분위기가 빨리 확산되는 성격을 지니고 있다. 따라서 대표적 기업들을 선정하여 이들 기업의 노사관계 경험을 事例로써 集中分析하는 것은 다른기업들에게 매우 유용한 敎訓을 줄 수 있다. 이와 같은 시각에서 本院은 우리나라를 둘러싼 불리한 대내외 경제여건을 노사가 합심하여 극복할 수 있는 데 조금이나마 기여하기 위해서 일차적으로 주요제조업별로 총 7개 대기업의 勞使關係 事例를 研究하였다. 본 사례연구가 피상적인 관찰에 빠지지 않도록 연구자들을 현장에 직접 투입하여 조합원, 노동조합 간부, 기업의 실무자 및 간부들을 면담하도록 하였고 理論들 속에서 분석을 하도록 하였다.

이 연구는 본원의 金兌基 연구위원과 성신여대의 朴堧成 교수에 의해서 수행되었다. 집필분담은 金兌基 연구위원이 제1장, 제2장, 제3장, 제6장, 제8장, 제9장을, 朴堧成 교수가 제4장, 제5장, 제7장을 맡았다.

어려운 여건 가운데 현장을 뛰어다니며 연구작업을 완수해 주신 집필자들에게 깊이 감사드린다. 또 본 연구는 사례기업과 동 노동조합의 관계자들이 적극적으로 협조해 주지 않았다면 수행이 불가능했을 것이다. 협조해 주신 관계자들을 일일이 거명하여 감사드리지 못함을 아쉽게 생각한다. 또한 사례기업과 노동조합 방문시 연구책임자들을 끈기있게 수행하여 기록을 담당하고 연구진전을 도와준 김형만 씨(서강대 박사과정)와 이상근 씨(서울대 석사과정), 김정아 씨(성신여대 석사과정)에게 감사한다. 아울러 자료처리와 정리에 노고를 아끼지 않은 金誠心 연구조원 그리고 編輯 및 校正을 담당한 朴贊暎 출판팀장, 金秀晶 씨 기타 관계자들의 수고에 위로의 말을 드린다.

사례기업과 동 노동조합 및 관련 인사들의 이름은 익명으로 처리하였다. 끝으로 이 보고서에 수록된 내용은 모두 집필자들의 개인의견이며 본 연구원의 공식견해가 아니라는 것을 밝혀둔다.

1992年 1月

韓國勞動研究院
院長 孫昌熹

第1章

序論

1. 問題의 提起

가. 勞使關係의 不安定

지난 3년 사이의 활발한 勞動運動과 거센 勞使紛糾는 기업의 노사관계양식을 크게 바꾸게 하였다. 임금이나 근로조건은 사용자의 一方的 決定보다 노사가 協商을 통해서 결정하게 되었고 사용자의 무리한 명령이라도 충실하게 달성하던 작업의 권위주의적 관리감독방식은 근로자와 노동조합의 즉각적인 반발에 부딪치게 됨으로써 작업현장은 民主的인 분위기에 놓이게 되었다. 노동조합은 임금이나 근로조건 결정은 물론 근로자의 권익에 영향을 미치는 사항에 대해서도 폭넓은 관여를 요구하게 되었다.

그러나 사용자나 노동조합이 기업에 대한 역할을 公有하게(power-sharing) 되었지만 노사관계의 과도기 속에서 작업현장의 관리는 空白를 보이기도 하였다. 또한 단체교섭에 엄청난 시간을 투입하여 협약을 체결하고도 협약을 통해서 노사관계에 놓여 있는 不確實性을 크게 줄이지 못하였다. 더군다나 노사관계의 불안정으로 기술개발 및 도입 그리고 새로운 설비의 도입 등 투자활동이 둔화되어 노사가 공동의 몫을 확대함으로써 노사관계의 발전기반을 만드는 것은 커다란 난관에 부딪치고 있었다. 이러한 현상은 임금상승이 노동생산성 상승속도보다 앞질러 기업의 전반적인 生産性이 대규모 노사분규발생 이전의 수준에도 미치지 못하거나 생산성의 증가폭이 과거에 비해서 크게 둔화되는 것으로 나타나게 되었다.

나. 대외적 경영여건악화

노사관계의 양식변화와 함께 우리나라 기업의 對外經營環境도 일찍이 경험하지 못했던 정도로 급변하고 있다. 우리나라의 주요 수출국인 미국등 선진국들은 한편으로는 우리나라의 市場開放에 대한 압력을 증대시켜 국내시장에서 경쟁을 치열하게 만들고 있고 다른 한편으로는 우리나라 제품의 수입에 대해서 규제를 강하시키고 있다. 선진국들은 公正貿易(fair trade)의 원칙을 내세워 단순한 문호 개방요구에서 더 나아가 수출보조금이나 수입관세 등으로 가격경쟁력을 제고하는 데도 제동을 걸고 있다. 경제의 급성장으로 우리나라가 선진국과 시장경쟁을 벌이게 되면서 高度技術의 확보와 개발은 필수적이 되었다. 그러나 경쟁력이 기술수준에 점점 크게 좌우되는 방향으로 발전하면서 주요 선진국들은 우리나라가 필요로 하는 첨단기술 이전을 기피하고 있다. 반면 지난 30여년 동안 우리나라 경제는 물량위주의 生産費用 優位戰略을 추구하여 왔기 때문에 외국의 기술을 도입하는 데 급급하여 기술을 자체적으로 개발하는 데 소홀하였다. 인건비의 상승과 노동력 부족으로 인하여 우리나라 경제가 과거에 가졌던 비교우위의 기반이 크게 흔들거리면서 중국이나 태국 등 後發開發途國은 수출시장에서 우리나라 기업이 과거에 누려 왔던 지위를 확보해 나가고 있다. 따라서 우리나라 기업은 선진국의 견제와 후발개도국의 추격으로 해외시장에서의 立地가 크게 축소되었다.

다. 대내적 경영여건변화

이러한 기업의 대외적 경영환경 변화에 못지않게 대내적 경영환경도 급변하고 있다. 權威主義的 政治가 한계에 부딪치면서 정부의 주도하에서 일사분란하게 움직이던 경제·사회정책은 수립과정은 물론 추진과정에서 보다 많은 변수를 가지게 되었다. 이러한 정치·사회적 여건의 변화는 정부에 크게 의존해 왔던 우리나라 기업들로 하여금 公共政策의 不確實性에 직면하게 만들었다. 따라서 경영정책의 수립 및 추진과정에 있어서 기업의 독자적인 노력이 보다 강조되게 되었다.

일반국민들이 富의 累積에 대한 正當性을 점점 懷疑的인 視角으로 보게 되면서 기업에 대한 특혜적인 지원이 어렵게 되었다. 또한 국민들의 권리의식 고양과 함께 기업의 사회적 책임에 대한 욕구도 커지게 되어 단순한 이윤추구활동으로 기업이 성장하기 어렵게 되어 가고 있다. 소득수준의 향상과 함께 경제활동인구들의 학력수준이 크게 향상되어 자신의 노동력에 대한 補償期待는 커지고 있다. 또한 노동력 공급의 증가속도가 수요의 증가속도에 비해서 완만하여 경제 전반적으로 볼 때 인건비의 추가적인 상승압력이 쉽게 해소되기 어렵게 되어 가고 있다. 반면에 일단 증가한 임금수준이 다시 떨어지는 것은 현실적으로 어려우므로 高賃金下의 企業經營은 불가피한 대세가 되어가고 있다.

라. 기업관리의 미숙

노사관계를 비롯한 기업의 대내외 경영여건이 급변하고 있지만 기업의 전반적인 대응은 미흡한 실정이다. 사용자들은 30년 이상 지속되어 왔던 政府依存的인 기업성장전략에서 쉽게 탈피하지 못하고 있다. 1960년대 이후 정부가 수출위주의 고도경제성장전략을 추구하게 되면서 우리나라 기업들은 저임금 수준의 유지와 물량확대에 의한 생산비용 우위전략을 추구하게 되었다. 또한 가격과 품질에서 앞선 外國企業의 國內競爭의 사실상 차단됨으로써 우리나라 기업은 자연히 외부 여건의 변화에 둔감하게 되어 企業管理를 高度化시켜야 한다는 내재적 필요성을 절실하게 느끼지 못하였다.

외형적 성장을 중시하는 기업의 전략은 노사관계에 있어서 생산목표를 달성하기 위한 근로자들의 철저한 관리감독이 인력관리의 주된 목표가 되게 하였다. 위에서 아래로 일방적으로 지시되는 경직적인 기업조직체계 속에서 經營技法이나 人力管理의 合理化는 2차적인 관심사에 머물렀다. 이것은 또한 인력관리체도가 공정성을 확보하지 못하는 것으로 나타나 기업활동의 최일선을 담당하는 근로자 들일수록 인력관리 관행상 상대적으로 불이익을 크게 당하기도 하였다. 기업의 意思決定 또한 합리성을 극대화시키지 못하고 있었다. 우리나라 기업의 역사는 매우 日淺하여 최고경영자는 대개 기업의 소유주이었고 자수성가한 경우가 대부분이었다. 따라서 기업의 중요한 의사결정은 소유주인 최고경영자에 의해 좌우되었으며 그 결정은 直觀에 의존하는 경우가 많았다. 반면에 전문경영인들의 입지는 축소되었고 중간관리자들은 일단 위에서 결정한 의사를 실무적으로 추진하는 데 그치게 되었다. 비록 중간관리자들은 직책상 관련부서의 최고책임자라 할지라도 실제로 권한은 직책에 미치지 못하여 전문성을 키우기 어려웠고 따라서 기업은 외부의 여건변화에 대해서 탄력적인 대응을 하기 어려웠다.

마. 노동조합 활동경험의 미숙적

우리나라 노동조합은 본격적인 조합활동의 역사가 日淺하여 組織内部의 葛藤, 組合運營에 必要한 專門性 부족, 노사관계를 둘러싼 경제적 여건변화에 대한 인식부족 등의 현상을 보이고 있다. 노동조합활동은 오랫동안 억제되어 오다가 활성화되면서 조합원들은 노동조합활동에 대해서 큰 기대를 하게 되었다. 그러나 지도부가 이것을 일시에 수용하고 실현시키기에는 지나치게 그 기대가 컸고 반면에 노동조합활동 경험은 부족하였다. 또한 조합원들은 성급하게 자신의 이익을 추구하려는 경향을 보였고 이것은 노동조합의 활동방향을 둘러싼 조합내부의 갈등마저 가져오게 하였다.

노동조합의 지위는 사용자나 정부로부터 인정을 받아 어느 정도 공고해져 가고 있는 반면 조합지도부의 빈번한 개편으로 노동조합이 정책의 일관성을 유지하기 어려웠다. 또한 노동조합의 운영에 필요한 전문성을 축적하지 못하여 노동조합의 본격적인 활동은 난관에 부딪치고 있다. 노동조합이 존재할 수 있는 실질적인 토대는 企業이 처하고 있는 經濟的 與件 즉 생산물 시장과 노동시장 등의 여건변화에 좌우되지만 우리나라 노동조합의 대부분은 기업의 고도성장을 바탕으로 일시에 활성화되었으므로 기업에 대내외 여건변화가 노동조합에 어떤 영향을 가져오는지 깨달을 기회가 없었다.

2. 研究의 目的

가. 노사관계의 구체적인 실태파악

노사관계의 안정과 발전에 대한 관심이 큰 데 비해 지금까지 대부분의 노사관계 연구는 첫째, 노사관계를 거시적인 차원에서 다루어 왔고, 둘째, 노사관계의 배경보다는 노사관계의 결과에 관심을 집중시켰다. 그러나 노사관계는 대단히 복잡하고 기업에 따라 크게 다르기 때문에 거시적인 차원의 노사관계 분석만으로 노사관계의 안정과 발전을 위한 현실적인 방안을 수립하기에는 한계가 있다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 企業單位의 勞使關係實態, 즉 기업의 의사결정구조, 인력관리, 노동조합의 운영, 조합원의 의식 등이 기업에 따라 어떻게 달라지는가를 조사함으로써 노사관계의 현실을 보다 정확하게 이해할 수 있는 자료를 제공하고자 하였다.

나. 노사관계 경험의 확산촉진

지난 약 4년 동안 심각한 노사분규의 불안정을 경험하면서 우리나라 기업의 노동조합과 사용자들은 노사관계의 안정을 당면한 최대과제로 생각하고 적극적인 노력을 기울이고 있다. 이러한 노력은 많은 결실을 거두어 현장에서의 노사관계는 상당히 안정된 모습을 찾아가고 있다. 노사관계를 안정시켜 나가려는 노동조합과 사용자의 對應努力은 기업의 현실을 반영하여 다양하게 나타나고 있다. 동시에 한 기업의 노동조합과 사용자의 노사관계 안정을 위한 노력은 試行錯誤와 엄청난 비용을 수반했다고 할 수 있다. 따라서 본 연구를 통하여 개별기업단위의 노사관계 개선노력과 결실이 일종의 公共財로서 다른 기업에서 타산지석의 교훈을 제공하도록 한다.

다. 협조적 노사관계 형성의 기반 점검

우리나라 기업은 점점 치열해지는 대내외 경쟁에 직면하고 있고 기업의 대외경쟁력은 약화되어 있다. 이에 따라 한기업의 노동조합과 사용자는 대립적인 노사관계를 지양하고 協調的인 勞使關係를 지향할 내재적 필요성이 커지게 되었다. 따라서 협조적인 노사관계를 구축해 나가는 데 있어서 장애가 되고 있는 요인이 무엇인지를 먼저 규명하는 데 작업이 필요하다. 이러한 장애요인을 제거하기 위해서는 노사간의 불신이 어디에 존재하고 있으며 어떠한 제도를 개선 또는 도입함으로써 노사간의 공감대를 제고하여 협조적 노사관계를 지향할 수 있는지 조사할 필요가 있다. 따라서 본 연구를 통하여 우리나라 기업의 노사관계가 보다 협조적으로 나아가는 데 장애요인을 찾아내고 우리나라 현실에 맞는 노사관계 모색을 시도한다.

라. 노동 및 산업정책 고도화를 위한 정책자료

노사관계의 안정과 경제성장을 달성하려는 정부의 노동 및 산업정책은 활발하게 추진되어 왔다. 그러나 이러한 정책은 정책수립과 추진이 현실성을 가질 때 소기의 성과를 거둘 수 있다. 기업의 採用, 昇進, 給與 등 인력관리제도의 실상을 파악하고 勞動者의 意識이나 勞動組合의 組織과 意思決定體系를 이해하게 될 때 정부의 노사관계 정책은 노사관계를 안정시키는 데 실제로 도움을 줄 수 있다. 따라서 본 연구에서는 정부가 노사관계의 안정과 발전을 위한 정책을 추진하는 데 있어서 필요한 자료를 제공하게 된다.

3. 研究의 方法 및 對象

가. 기업단위 노사관계에 대한 개념

1) 기업단위 노사관계의 목표

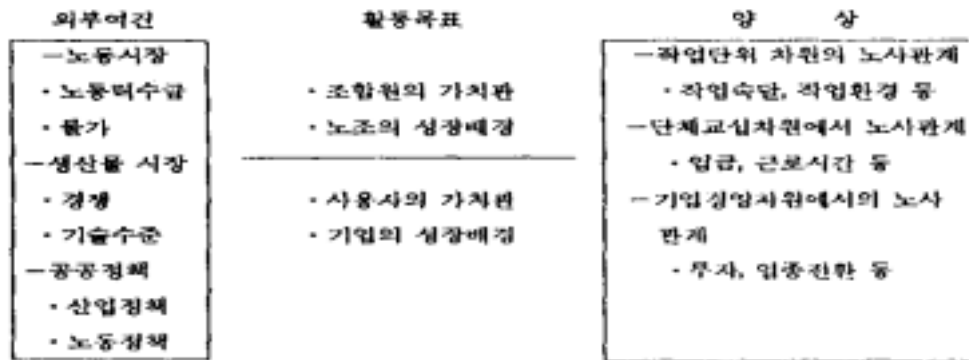
기업의 노사관계는 노동조합과 사용자가 외부여건을 놓고 자신의 목표를 달성하는 과정에서 발생하는 相互對應(interaction)에서 발생한다고 할 수 있다. 노사관계를 노동조합과 사용자 모두가 외부여건에 대한 합리성을 추구하는 과정에서 살펴볼 수 있지만 어느 한쪽의 합리성이 양자 모두의 합리성을 반드시 의미하지 않는다. 특히 노동조합과 사용자의 의사결정과정이 다르기 때문에 노사관계가 노사 모두의 합리성을 만족시키기 어렵다. 따라서 기업단위 노사관계연구의 목표는 첫째, 외부여건에 대해서 노사가 어떻게 대응하고 있으며 둘째, 노사의 대응이 노사 모두에게 합리성을 만족시키는지 살펴보고 셋째, 합리성을 가지지 못한다면 그 이유와 개선방안을 찾는 데 있다고 할 수 있다.

2) 기업단위 노사관계에 대한 접근방법

기업의 여건을 둘러싼 노사간의 상호대응, 즉 노사관계는 3가지 차원에서 검토될 수 있다. 즉 作業現場 차원에서의 노사관계, 團體交涉 차원에서의 노사관계, 企業經營 차원에서의 노사관계로 구분할 수 있다. 이러한 기업단위 노사관계 양상은 노사관계의 외부여건 및 노사의 활동목표에 따라 달라진다. 특히 첫째, 기존의 노사관계에 대한 접근이 단체교섭 차원에 머물러 왔던 한계를 탈피할 수 있도록 하고 둘째, 기업의 여건을 둘러싼 노사의 목표달성과 제약조건을 중시함으로써 노사관계에 대한 보다 動態的인 分析을 가능하게 한다. 이러한 방식의 노사관계에 대한 접근은

Kochan, Katz and McKersie(K-K-M)의 The Transformation of American Industrial Relations에서 찾을 수 있는 데 노사관계를 미시적 차원에서 연구하는 데 유용한 분석들을 제공하고 있다. [그림 1-1]은 K-K-M에 의해서 제시된 노사관계여건, 노사의 활동목표, 노사관계 양상 사이의 관계를 보여주고 있다.

[그림 1-1]



3) 노사관계 여건의 3측면

노사관계에 대한 이해에 있어서 제1차적으로 필요한 것은 노사관계의 여건과악이라고 할 수 있다. 노사관계의 여건은 生産性 市場, 勞動市場, 公共政策의 세 측면으로 나눌 수 있다. 생산물 시장의 여건은 기업간의 競爭, 生産技術, 消費者의 購買力이나 選好度 등을 들 수 있다. 예를 들면, 기업간의 경쟁격화는 기업의 이윤폭(mark-up)을 감소시키게 되고 이것은 기업의 원가절감과 노동생산성 향상을 추구하는 활동목표를 택하도록 만들며 이것은 다시 노사관계에서 근로자들의 작업속달이 중시되도록 만든다.¹⁾ 노동시장의 여건은 勞動力의 供給, 年齡, 教育水準 등을 들 수 있다. 예를 들면 노동력의 공급이 감소될 때 이것은 경제전반으로 임금상승의 요인이 되게 되며 사용자는 노동력을 절감하려고 하게 된다. 이때 노동조합의 조직규모는 신규인력의 유입감소로 줄어들게 된다. 공공정책의 여건은 정부의 産業政策과 勞使關係政策, 勞動法 등을 들 수 있다. 예를 들면, 정부가 법적으로 노동조합의 자격요건을 완화하였을 때 근로자들의 노동조합 가입이 쉬워지고 이에 따라 노동조합의 조직률은 그만큼 올라가게 된다.

4) 노사의 활동목표

노사관계의 여건이 기업에 대해서 이미 주어진 것이라면 각 기업의 노사관계의 실태는 노동조합과 사용자의 활동목표에 따라 달라진다. 노사관계의 여건과악에 못지않게 각 기업의 노동조합과 사용자의 활동목표가 무엇이고 어떤 과정을 통하여 만들어지는지를 규명하는 것은 노사관계를 이해하는 데 필수적이라고 할 수 있다. 사용자의 경우 일반적으로 利潤極大化가 活動目標이라고 할 수 있지만 所有構造와 企業組織 등에 따라서 활동목표를 실천하는 방법이 달라진다. 한편 노동조합의 경우는 임금과 근로조건 개선을 목표로 하지만 일반조합원과 지도부 사이에 놓여 있는 政治的 關係 때문에 사용자의 경우보다 훨씬 복잡한 과정을 필요로 한다. 예를 들면, 노동조합의 경우 지도부에 대한 조합원의 지지도, 조합원의 성별·연령별 구성분포에 따라 노동조합의 임금인상과 근로조건 개선 목표도 달라지게 된다.²⁾

5) 노사관계의 양상

기업의 노사관계 여건을 둘러싸고 노동조합과 사용자가 자기의 목표를 달성하는 과정을 크게 3가지 양상, 즉 작업현장차원에서의 노사관계, 단체교섭차원에서의 노사관계 그리고 기업경영차원에서 노사관계로 나누어 살펴볼 때 각각은 다음의 내용을 포함한다. 첫째, 사용자와 근로자가 일상적으로 접촉하는 과정에서 발생하는 작업현장에서의 노사관계는 근로자의 採用,

昇進, 作業配置, 技能累積 등을 포함한다. 둘째, 노동조합과 사용자가 공식적으로賃金 및 勤勞條件을 협상을 통해 결정하는 단체교섭에서의 노사관계는 임금수준, 급여체계, 작업시간 등을 포함하고, 셋째, 기업경영차원에서의 노사관계는 노사의 이해관계에 間接的이고 長期的으로 영향을 미치는 기업의 투자, 생산시설의 교체, 공장입지의 전환 등을 포함한다.

노사관계의 세가지 양상은 노사관계의 여건과 노사의 활동목표에 따라 그 의미가 달라지게 된다. 예를 들면, 임금수준의 결정이 노사 모두에게 미치는 영향이 커질수록 단체교섭에서의 노사관계가 중시되지만 작업환경이나 근로자의 숙련도가 중시될 때 작업현장에서의 노사관계가 상대적으로 중시된다. 기업의 경쟁력이 약화되어 수익성이 떨어지고 노동조합의 조직기반마저 흔들릴 때 기업경영차원의 노사관계가 차지하는 비중이 상대적으로 커지게 된다.

나. 조사대상과 방법

1) 조사대상

노사관계의 사례연구를 위한 본 연구는 7개 주요 製造業體를 대상으로 집중적인 분석을 하였다. 이들 업체는 각 업종의 대표적인 기업이라고 할 수 있으며 勞動組合이 모두 결성되어 있다. 7개 주요 제조업체의 성격은 <표 1-1>에 정리되어 있다. 노사관계의 평가를 둘러싼 노사간의 민감한 태도를 감안하여 조사대상업체의 명칭을 익명으로 하였다.

<표 1-1> 조사대상업체

업 체 명	업 종	총업원 규모	공장위치
A섬유	섬유	42천명	부 산
B제약	제약	1천명	경 기 도
C식품	식품	19천명	충청남도
D철강	철강	22만명	경상북도
E중공업	조선	2만명	경상남도
F전자	전자	32만명	충청북도
G자동차	자동차	2만명	경 기 도

2) 조사방법

본 조사는 1990년 9월 1일부터 11월 30일 사이에 수행되었고 연구자가 현장에 내려가 직접 면담을 하는 방법을 택하였다.³⁾ 노동조합과 기업의 자료는 실태조사표를 통하여 수집하였고 실태조사표 이외에도 관련된 자료를 노사양측으로부터 제공받기도 하였다. 또한 해당업체 또는 기업에 관한 정부의 통계 및 정책자료, 협회의 통계, 신문, 잡지 등도 참고하였다. 면담 대상자는 기업에 따라 약간 차이는 있지만 다음과 같다.

- 일반조합원 : 5명×3팀=15명
- 조합반장등 일선관리감독자 : 2명×2팀=4명
- 생산관련 과장 : 3명×1팀=3명
- 인사노무 실무자 및 책임자
- 위원장을 포함한 노동조합간부

3) 실태조사표

연구대상이 되는 기업과 노동조합에 관련된 자료를 수집하기 위해서 노사관계 실태조사표를 만들었다. 노사관계 실태조사표는 부록에 실려 있으며 주요 내용은 다음과 같이 요약된다.

I. 기업의 특징

1. 기업의 성장과정, 규모, 조직 등 기업의 특징
2. 경영목표 및 경영실적 등 경영특징

II. 인력관리 제도

1. 직급, 승진체계, 배치전환 등 인사관리사항
2. 급여체계등 급여관리사항
3. 교육훈련에 관한 사항
4. 작업시간, 교대제, 작업조직 등에 관한 사항

III. 근로자 복지후생

1. 산업재해등에 관한 사항
2. 주택 등 복지지원에 관한 사항

IV. 노동조합의 특징

1. 조합원의 연령별 · 학력별 분포 등 조합원의 성격에 대한 사항
2. 노동조합의 성장 및 조합지도부에 관한 사항
3. 노동조합의 의사결정기관, 조합운영 등에 관한 사항

V. 단체교섭 노사협의회 등에 관한 사항

1. 단체교섭의 이슈, 교섭대표, 교섭결과에 관한 사항
2. 노사협의회 운영현황
3. 기업의 경영정보에 대한 공유문제등에 관한 사항

라. 연구보고서의 서술

본 연구가 특정기업의 노사관계를 다루고 있기 때문에 연구보고서에서 사용자 및 노동조합에 관련된 자료나 면담내용을 일일이 공개하기 어렵다. 특히 면담자들의 수가 전체 종업원 중에서 일부에 지나지 않으므로 면담자들 사이에 시각이 비교적 일치하는 부분을 다루었다. 또한 노사관계의 범위가 워낙 광범위하고 특히 기업마다 노사관계의 성격이 상당히 다르기 때문에 모든 내용을 다루지 않았으며 特徵이 되는 部分을 비교적 집중적으로 다루었다. 따라서 노사관계 사례의 서술양식이 기업마다 다소 차이가 난다. 기업별로 노사관계의 특징이 상당히 다를 뿐더러 연구자의 노사관계에 대한 관점도 필자들끼리 여러 차례 회의를 통해서 관점을 통일시키려는 노력을 기울여 상당히 근접되었지만 필자들의 성향에 따라 다소 차이가 나타났다. 그러나 각 기업별로 보고서를 작성하는 데 일관된 체계를 유지하기 위해서 사례기업의 노사관계를 각 장으로 분류하였고 각 장의 제1절에서 사례기업 노사관계에 대한 관심의 방향을, 제2절에서 사례기업 노사관계의 여건을, 제3절과 제4절에서 기업과 노동조합의 성격과 특징을, 제5절에서 노사관계의 특징을, 제6절에서 노사관계의 과제를 논하였다.⁴⁾

주석1) 우리나라 현실에서 노사관계 여건의 세측면에 대한 구체적인 논의는 김태기의 「기업단위 노사관계발전전략 연구」 참조.

주석2) 노동조합의 정치적 성격이 조합의 활동목표에 미치는 영향에 대해서는 박기성의 「韓國의 勞動組合(III)」, 한국노동연구원, 1991. 11. 참조.

주석3) 조사기간 이후의 노사관계 변화는 보고서의 한계상 다루지 못하고 있다

주석4) 작업현장에서의 노사관계 특징은 제5절에서 주로 다루었고 단체교섭차원에서의 노사관계 특징은 제4절에서, 기업경영차원에서의 노사관계 특징은 제4절과 제5절에서 거론하였다.

第2章

A纖維會社の 勞使關係 事例

1. 問題의 提起

가. 섬유산업의 노사관계 의미

우리나라 섬유업계는 다른 산업에서 찾아 보기 힘들 정도로 심각한 대내외 여건의 급변에 직면하고 있다. 따라서 노사관계의 여건변화에 따른 노사관계의 성격변화는 섬유업계와 비슷한 처지에 처한 다른 산업에게도 중요한 시사점을 제공할 것으로 보인다.¹⁾ 또한 우리나라 섬유산업은 다른 제조업보다 역사가 긴 편이기 때문에 1970년대 석유위기에 의한 불황, 1980년대 들어와서는 쿼타제 실시 등 선진국의 수입규제강화 등 불리한 대외여건을 다른 산업에 비해 일찍이 극복한 경험에 있다. 1980년대 후반부터는 인건비의 급상승등으로 인한 경영여건 악화를 극복하기 위해서 공장의 해외진출등 발빠른 대응을 하고 있다. 한편 섬유업계의 노동조합은 1970년대 우리나라 노동조합운동에 주도적인 역할을 담당하였다. 청계피복노조, 동일방직노조 등 섬유업계의 노동조합이 1970년대에 우리나라 勞動運動史에 중요한 의미를 남긴 勞動爭議를 主導하기도 하였다.

나. 섬유산업의 위치

纖維産業은 수출주력업종으로서 1960년대 우리나라가 고도경제성장을 할 때 건인차 역할을 하였다. 1970년대 이후 전자·기계공업이 급성장하면서 수출이나 국민경제에서 차지하는 상대적 비중은 감소하고 있지만 아직도 섬유산업은 우리나라 제조업의 중심이 되고 있다. 우리나라 섬유산업의 수출은 현재 전체 수출의 20% 이상을 차지하고 있으며 섬유산업의 고용은 전체 고용의 20% 정도 된다. 우리나라 섬유산업은 국제적으로 볼 때, 수출이 세계 3위이고 시설규모는 7위에 속해 纖維大國으로 불리고 있다.

그러나 우리나라 섬유산업은 1987년 이후 급격히 퇴화되는 추세를 보이고 있다. 의복제조업의 경우 <표 2-1>에서 보듯이 매출증가율은 1987년 23%에서 1989년에는 0.3%로 하락하였다. 제조업 전체의 매출액의 증가율이 1987년 23%에서 1989년 7%로 감소한 사실을 비교해 본다면 섬유산업의 성장둔화폭은 대단히 심각한 것이라 할 수 있다.

다. 섬유산업의 대외여건 악화

최근 수년간 섬유산업의 대내외 여건은 타산업과 비교하기 어려울 정도로 악화되어 가고 있다.

우리나라 섬유제품의 대부분(60%)이 수출에 의존하기 때문에 1986년부터 3년 이상 지속되어 왔던 원화절상은 국제가격 경쟁력에 결정적인 영향을 미치게 되었다. 원화절상은 특히 中國 등 후발개도국에 수출시장을 잠식당하는 결과를 가져왔다. 우리나라 섬유제품은 세계시장에서 中級品 정도에 속하는데 臺灣, 中國 등의 제품은 우리나라에 비해서 가격경쟁력을 가지고 있고 반면에 일본, 이탈리아 등은 품질경쟁력이 앞서 있다. 또한 미국이나 EC 등 주요 수출상대국들이 우리나라 섬유제품에 대한 수입규제를 강화하여 수출물량의 증대도 한계

<表 2-1> 섬유제조업계의 변화

	매출액증가율 인건대비	총비용 비율	상용고용지수
섬유제조업(321)			
1987	21.3	11.8	103.0
1988	12.1	13.2	100.0
1989	4.4	14.3	
의복제조업(322)			
1987	23.2	11.3	
1988	11.3	14.3	
1989	0.3	14.3	
가죽제조업(323)			
1987	29.5	8.8	
1988	3.8	9.9	
1989	-10.5	11.4	

자료 : 노동부, 『대한노동통계월보』 한국은행, 1990

에 부딪치고 있다.

라. 인건비 상승과 구인난

노동운동을 계기로 전산업에 걸쳐 임금수준이 크게 오르면서 상대적으로 저임금업종인 섬유산업의 임금인상 압박은 그만큼 커지게 되었다. 또한 섬유산업, 특히 의복제조업의 경우 노동집약적 산업이기 때문에 인건비가 생산비용 중에서 점하는 비율이 높아 인건비의 상승은 국제경쟁력의 하락으로 직결되게 되었다.

<표 1-1>에서 보듯이 인건비가 총비용 중에서 차지하는 비율은 의복제조업(322)의 경우 1987년 11.35%에서 1989년에 14.3%로 증가하게 되었다. 임금 및 급여수준의 상승에도 불구하고 임금수준이 전기·전자 등을 비롯한 제조업 평균에 비해서 낮아 이직률이 높은 반면 입직률은 낮아 심각한 인력난을 겪고 있다.

따라서 섬유업계의 성장이 급격히 둔화되면서 종업원규모도 격감하고 있다. 우리나라 섬유업계는 매우 높은 노동집약적 산업이기 때문에 이러한 인력난은 기업의 경영여건을 개선시키는 데 결정적인 걸림돌이 되고 있다.

마. 대내외 여건변화에 대한 섬유업계의 적극적인 대응

원화절상이나 임금상승, 대내외 경제여건의 변화에 따라 섬유업계는 自救的인 노력을 활발하게 시도하고 있다. 첫째, 공장을 인건비가 저렴한 동남아 등지로 이전하거나 둘째, 수출부진에 따라 내수시장을 개발하려는 시도를 하고 있다.²⁾ 셋째, 국내공장을 물량위주의 생산방식에서 벗어나 고부가가치제품 위주로 바꾸려하고 있고 넷째, 주문물량의 소량화에 발맞추어 소량생산체제로 전환시켜 최소생산단위를 낮추고 있다.³⁾ 다섯째, 노후설비를 대체하고 자동화시설을 도입하여

생산성 향상과 인건비 절감을 꾀하고 있다.⁴⁾

바. 낮은 파업성향

섬유업계의 대내외 경영여건이 악화되면서 노동조합도 기업이 임금지불능력에 한계에 부딪치고 있음을 깨닫고 있다. 이것은 섬유업계의 파업발생 성향이 낮은데서 반영된다. 1989년의 경우 노사분규 발생건수를 각 산업에 속하는 5인 이상의 사업체수로 나눈 발생빈도는 제조업 전체는 평균 1.5%인 데 비해서 의복제조업(322)은 평균 0.6%에 지나지 않았다.⁵⁾

사. 산업합리화 전략

의복의 수출경쟁력이 약화되고 있고 의복부문에 비해서 염가공과 인조피혁부문의 중요성이 커지고 있으며 인력부족 현상에서 벗어나기 힘들다는 점들을 고려하려면 A섬유회사의 합리화전략은 다음과 같은 방향으로 추진될 필요가 있다. 첫째, 노동집약적이지만 부가가치가 떨어지는 의복부문의 비중을 줄이고 상대적으로 염가공과 인조피혁부문을 강화할 필요가 있으며, 둘째, 의복부문에 있어서도 고급품을 위주로 한 다품종 소량생산방식을 추구하여야 할 것이다. 이러한 산업합리화 경영전략을 뒷받침하기 위해서는 첫째, 노동이동률을 낮추고 장기적인 고용관계를 정착시킬 수 있는 새로운 인사급여제도와 퇴사후의 지원제도를 검토할 필요가 있다. 퇴사후 지원제도의 경우 일정한 기간동안 장기근속을 한 사원의 경우 독립하여 회사를 운영할 때 시설이나 자금지원을 하는 제도를 검토할 수 있다. 둘째, 인력난에 대응하여 생산성을 제고하고 이를 통하여 근로자들의 임금수준을 높이기 위해서는 생산공정의 합리화에 대한 연구개발을 본격적으로 할 필요가 있다. 또한 그룹장제도 도입등 생산조직에 있어서 변화가 이미 시도되고 있지만 작업의 관리감독차원을 지나치게 중시하는 데서 벗어나 작업자들의 기능과 작업집단의 생산성을 제고하는 생산조직연구를 필요로 한다. 셋째, 생산공정과 생산조직의 연구개발은 다품종소량생산방식으로의 전환을 염두에 두고 있지만 이러한 전환을 성공시키는 데는 생산직 사원의 작업능력이 전제가 된다. 신입생산직 사원 중에서 고졸출신이 대부분을 차지하고 있다는 사실을 감안하면 산업체 부설고등학교의 운영은 개선을 요한다. 예를 들면 산업체 부설고등학교를 전문대학으로 바꾸든지 그렇지 않으면 산업체 부설고등학교의 교과과정을 개편하여 디자인이나 염가공 등 기업이 필요로 하는 기술과 연관관계를 높일 필요가 있다. 넷째, 단순기술을 필요로 하는 부문의 경우 파트타임제, 근로자의 채용 등을 고려할 필요가 있다. 섬유업계의 경영여건이 악화되면서 노동조합의 조직기반도 약화되어 조합원의 숫자가 감소하는 현상도 나타나고 있다. 이러한 가운데 섬유업계의 노동조합은 임금 및 근로조건을 개선하기 위해서 생산성이 향상되어야 한다는 것을 뚜렷이 인식하게 된다고 할 수 있다. 그러나 전반적인 노동운동의 분위기상 노사관계가 협조적으로 흐르는 것을 어용시키고 있기 때문에 생산성 향상을 위해서 적극적으로 동참하는 데 제약이 되고 있다.

자. A섬유회사의 노사관계에 대한 관심

A섬유회사는 우리나라 섬유업계의 대표적인 기업으로 의복제조에 치중되어 있다. A섬유회사는 1970년대 이후 짧은 시간에 급성장하여 우리나라에서 4번째 규모를 자랑하며 A계열의 고도성장에 밑받침이 되었다. 다른 섬유업계와 마찬가지로 A섬유회사는 최근 대내외 경영여건의 악화에 따라 종업원 규모가 격감하는 현상을 보이고 있다.

A계열은 최근 몇 년 사이에 성장이 정체되어 있는 경향을 보이고 있는 가운데 A계열의 주력이라고 할 수 있는 자동차, 조선업체 등을 적자의 누적 속에서도 노사관계 불안정을 겪고 있다. 반면에 A계열 성장의 밑거름이 되었던 A섬유회사는 노사관계가 안정을 보이고 있어 동일계열내 다른기업의 노사관계와 비교가 된다는 점에서 흥미롭다.

주석1) 섬유산업의 특징이나 대내외여건 등에 관해서는 상공부 섬유생활공업국, 『섬유생활공업편람』 1990 참조.

주석2) 현재 193개 업체가 해외현지에 공장을 세웠고 1990년에만 68개 업체가 진출하였다(한국경제신문, 1990. 11. 7일자 참조).

주석3) 조선일보, 1990. 11. 20일자 참조.

주석4) 조선일보, 1990. 11. 24일자 참조.

주석5) 김태기, 『우리나라 노사분규의 산업별 발생성향과 지속기간의 특징』, 『分期別 勞動動向分析』 2/4분기, 한국노동연구원, 1990. 참조.

2. 纖維業界의 與件變化

가. 생산물 시장

1) 섬유산업의 특징

섬유업계의 생산물의 유형은 크게 보면 絲, 織物, 衣類로 나뉘어진다. 섬유산업의 생산은 화섬사 및 방직사제조, 제직, 편직, 부직포 제조공정, 가공염색 및 봉제공정과 같이 다양한 생산단계가 다수의 업종으로 분업화된 복잡한 생산구조를 가지고 있다. 화섬 및 방직사 제조공정은 자본집약적 성격이 강한 장치산업적 성격인 반면 제직, 편직, 봉제부문은 노동집약적 성격을 가지고 있고 염색가공부문은 기술집약적 특성을 가지고 있다.¹⁾ 예를 들면 1989년 섬유제조업(321)의 기계장치가 총자산에서 20.2%를 차지하는 반면 의복제조업(322)은 3.6%, 가죽 및 모피제품(323)은 4.2%에 지나지 않는다. 本稿는 섬유공업 중에서 의복제조업(322)에 초점을 맞추고 있다.

2) 섬유산업의 성장배경

우리나라 섬유산업의 역사는 산업화와 함께 시작된다고 할 수 있다. 본격적으로 섬유산업이 발전하는 시기는 정부가 1960년대 섬유산업을 수출주도산업으로 집중지원할 때부터 시작된다고 할 수 있다. 1960년대말에는 화학섬유공장의 설립이 본격화되고 직물공업 및 의류제조업에 대한 투자가 가속화되었다. 1970년대 중반에 들어와서는 미국, EC 등에 의해서 수입규제가 강화되고 중국 등 후발개도국과 경쟁에 직면하게 되었다. 이러한 대외여건 악화와 함께 정부의 산업전략이 섬유공업 등 경공업보다 상대적으로 기계·전자 등 중화학의 육성으로 옮겨가면서 섬유산업이 우리나라 경제에서 차지하는 비중은 상대적으로 줄어들고 있다. 그러나 섬유산업은 아직도 우리나라 제조업에서 핵심적인 위치를 차지하고 있다.

3) 섬유산업의 발전전망

우리나라 섬유산업은 중·저가품의 대량생산에 치중한 나머지 기술수준이 선진국에 비해 전반적으로 낙후되어 있어서 고부가가치 생산전략으로 나아가는 데 최대의 장애요인이 되고

있다. 絲製造분야의 기술은 비교적 국제수준에 가깝지만 선진국에 비해 염색 및 가공기술 수준은 매우 떨어지며 제직 및 편직부분도 선진국에 비해서 낙후되어 있다. 또한 해외수출이 대부분 외국상표부착(OEM)방식이어서 부가가치가 떨어지며 주문을 받아 생산하기 때문에 작업의 흐름을 사전에 예측하기 어렵고 자율적으로 조정하기도 어렵다. 따라서 작업의 흐름이 빠를 때 연장 또는 철야 등으로 근로가 불가피해지기도 하는데 이것은 한편으로는 인건비의 부담을 높일 뿐 아니라 작업강도도 높여 노사관계의 불만요인이 되기도 한다.

이러한 배경 속에서 정부와 섬유업계는 첫째, 물량위주의 생산과 판매구조에서 벗어나 선진국형의 기술 및 지식집약 산업구조로 전환시키고, 둘째, 내수시장의 판매비중을 현재 30% 수준에서 50%로 끌어올리고 디자인 개발 등 제품의 고급화를 통해서 외국상표부착(OEM)방식에서 탈피하며 셋째, 수출시장의 다변화를 통해서 미국이나 EC 등 주요선진국의 섬유제품 수입규제를 극복하며 넷째, 다품종 소량생산 및 Quick Response 시스템을 구축하며 다섯째, 노후시설의 교체와 자동화를 추진하고 있다. 정부와 섬유업계의 이러한 노력의 결실을 거둘 때 2000년대 섬유산업의 수출규모는 300억달러에 이를 것으로 예상되어 세계 1위 섬유수출국까지도 가능하다고 할 수 있다.²⁾

나. 노동시장

1) 높은 여성근로자의 비중

섬유산업은 여성근로자가 차지하는 비중이 높다. 의복제조업의 경우 <표 2-2>에서 보듯이 70% 이상의 종업원이 여성이고 생산직의 경우는 더욱 높아 80% 수준에 달하고 있다. 반면에 제조업의 경우는 전체 종업원의 40%, 생산직 사원의 44%가 여성인 사실과 비교할 때 큰 대조를 이룬다고 할 수 있다. 섬유산업에 종사하는 여성근로자는 전체 여성근로자 중에서 42%를 차지하고 있다.

2) 높은 직장이동(turnover)

섬유산업의 職場移動率은 다른 제조업에 비해서 대단히 높다고 할 수 있다. 의복제조업의 경우 入職率과 離職率이 각각 5.0%, 5.9%에 달하고 있다. 반면에 제조업 전체의 입직률과 이직률은 각각 3.4%, 3.8%이다. 생산직 사원의 경우 직장

<표 2-2> 의복제조업계(322) 노동시장의 특징(1989년)

		(단위 : 명, %)		
		인 원	입직률	이직률
성 별	남 자	41,397	66	73
	여 자	100,114	43	53
직종	생산직	113,146	52	64
	관리사무직	28,365	41	36
계		141,511	50	59

자료 : 노동부 『매월노동통계조사보고서』 1989년 12월.

이동은 더욱 심하여 제조업 전체평균 입직률과 이직률이 3.7%와 4.3%인 데 반해서 의복제조업은 각각 7.4%, 7.4%를 차지하고 있다.

섬유산업의 노동시장에서 특히 주목을 끌고 있는 것은 생산직 남성의 직장이동이 생산직 여성의 직장이동보다 훨씬 심하다는 것이다. 제조업 전체평균 생산직 남성과 여성의 입직률은 3.7%로 비슷한 수준을 보이고 있고 이직률은 여성이 4.7%로 남성의 4.1%보다 높은 데 반하여 섬유산업은 입직률, 이직률 모두 남성이 훨씬 높다. 입직률의 경우 남성이 8.2%, 여성이 5.3%, 이직률의 경우 남성이 8.5%, 여성이 5.7%이다.

이러한 높은 직장이동을 때문에 섬유산업에 종사하는 근로자들이 기업내에서 기능축적을 원활히

할 수 있기를 기대하기 어렵다. 또한 직장이동이 높아서 조합원들의 노동조합에 대한 관심은 그만큼 약화된다고 할 수 있으며 이에 따라 노동조합활동이 안정적으로 수행되는 데 장애가 된다.

3) 상대적 저임금 수준

1989년 제조업 근로자의 월급여총액은 49만원 정도인데 섬유산업은 37만원 정도로 75% 정도에 해당한다. 제조업 평균 남성생산직 사원의 월급여총액은 54만원, 여성생산직 사원은 30만원인 데 비해서 섬유산업의 경우 각각 44만원과 28만원이다. 섬유산업 남성생산직 사원의 임금수준은 제조업 평균 남성생산직 사원의 81%, 반면에 여성생산직사원은 93%에 이른다. 남성생산직 사원의 임금수준은 상대적으로 더욱 낮는데 이러한 임금수준 차이는 앞에서 살펴본 바와 같이 섬유산업 근로자의 직장이동성향을 높이며 특히 남성근로자의 직장이동을 높이는 중요한 이유가 된다고 할 수 있다.

섬유산업의 경쟁력이 획기적으로 올라가지 않는 한 임금수준의 상승도 불가능하므로 섬유산업에서 당면하고 있는 구인난은 앞으로 계속 심화될 것으로 보인다. 특히 남성 근로자들의 경우 직장이동은 더욱 심하기 때문에 섬유산업에서 여성들이 차지하는 비중이 더욱 커질 것으로 예상된다. 그러나 여성들의 경우 대부분 결혼과 함께 직장을 떠나는 경향을 보이고 있기 때문에 섬유산업이 노사관계 여건을 개선하지 않는 한 장기적인 고용관계를 발전시키기 어렵다.

4) 노사관계의 안정

섬유산업은 급격한 성장과 근로자들의 저임금과 열악한 근로조건을 배경으로 일찍부터 노동조합이 결성되어 60~70년대의 노동운동을 주도하는 데 큰 역할을 하였다. 따라서 노동조합의 역사가 비교적 오래되어 노동조합활동에 대한 전문성도 비교적 축적되어 최근에 노동조합의 설립이 활발했던 다른 제조업과 비교해 볼 때 노동조합이 비교적 안정된 측면을 보이고 있다. 즉 다른 제조업에 비해서 섬유업계의 노동조합 지도부는 비교적 확고하게 유지되고 있으며 노동조합활동도 체계가 잡혀 있다.

주석1) 산업경제연구원, 『섬유산업의 구조와 정책』 1986 참조.

주석2) 상공부, 『섬유생활공업편람』 1990 참조.

3. A纖維會社 性格과 構造

가. 기업의 특징

1) 기업의 성장과정

A섬유회사는 1967년 K회장에 의해서 D實業株式會社로 설립되었다. A실업은 섬유수출전문업체로서 1970년대 A계열의 성장에 결정적인 밑받침을 하게 되었다. A실업의 K회장은 대규모 섬유공장을 건설하고 해외지사를 활발히 설치하여 수출에서 괄목할 만한 성공을 거두게 되었고 특히 미국시장의 진출을 위해서 품질관리 설비를 도입하는 등 적극적인 영업전략으로 미국의 대규모 백화점들을 주요 고객으로 만들게 되었고 미국에 이어 유럽에서도 섬유수출이 대성공을 거두게 되었다. A실업은 1973년 기업인수를 통하여 사업다각화를 추진하게

되었고 1975년에는 綜合貿易商社로 지정되었다.¹⁾

A실업의 본사는 서울에 위치하지만 섬유 이외에도 건설부문등을 포함한 종합 무역상사의 기능을 수행하고 있다. A섬유회사의 주된 경영은 부산공장에서 이루어지고 있다. 자금이나 영업은 본사에서 담당하고 있지만 최근에 부산공장이 직접 담당하는 영업의 비중이 커지고 있다.

2) 기업의 입지

A섬유회사의 공장은 부산과 양산에 위치하고 있다. 부산공장에서는 와이셔츠, 블라우스, 염가공 제품을 생산하고 양산에서는 인조피혁을 생산하고 있다. 부산과 양산의 공장부지는 각각 25,000평과 10,000평 정도 된다. 부산공정은 산을 배경으로 주택가에 위치하고 있어 공장부지의 자산가치는 대단히 크고 이것은 공장이전에 대한 압력을 내포하고 있다. 또한 공장이 대도시의 중심부에 인접하고 있기 때문에 기업의 구성원이 지역사회와 쉽게 同化되고 밀착되어 있다고 할 수 있다. 이러한 기업의 입지적 조건은 생산직 여사원들의 백화점, 음식점, 골프장 다른 전자업체 등으로 전직할 기회를 비교적 많이 가지게 된다.

3) 기업의 규모

A섬유회사의 종업원 규모는 현재 약 4,500명 정도가 되며 이 수는 섬유업종의 경쟁력이 약화되면서 크게 줄어든 숫자이다. A섬유회사가 1970년대 후반 社勞가 확장일로에 있을 때 그 규모는 10,000명에 이르기기도 하였다. 1987년까지도 8,000명 정도였는데 지난 3년 동안에 급격히 그 규모가 줄어들었다. A섬유회사의 전체 종업원 4,500명 중에서 생산직이 80% 정도를 차지하고 있으며 생산직 직원중에서 여성이 80% 정도를 차지하고 있다.

4) 영업의 성격

A섬유회사의 제품은 와이셔츠, 블라우스가 매출액의 대부분을 차지하며 해외바이어들의 주문생산에 의해서 만들어진다. 수출이 외국상표부착(OEM)방식이기 때문에 부가가치가 낮다. 그 다음으로 백, 텐트가 차지하고 있는데 수출위주로 생산되며 염가공, 인조피혁 등은 대부분 内需에 관련되어 있다. 최근 봉재가 매출에서 차지하는 비중이 줄어들고 염가공, 인조피혁이 차지하는 비중이 커져 봉재부문에 종사하는 생산직 사원의 숫자는 크게 줄고 있다.

A섬유회사의 매출의 대부분이 수출에 의존하고 있기 때문에 환율변동이 수익률의 변화에 가장 중요한 요인으로 작용한다. A섬유회사는 노동집약적인 산업으로서 인건비가 제조원가 중에서 차지하는 비율이 높은데, 1989년도 노무비율은 25% 정도를 차지하고 있다. 지난 3년 사이에 임금이 1.8배 정도 증가하여 인건비 부담이 원가상승에 커다란 요인이 되었다. 그러나 임금의 상승에도 불구하고 신입 생산직 사원의 본봉은 최저생계비를 약간 웃돌고 있어 최저생계비가 임금 인상에 중요한 영향을 미치게 된다.

나. A섬유회사와 A그룹과 관계

1) A그룹의 모체

A섬유회사의 최고의사결정은 A그룹차원에서 이루어지고 있기 때문에 A그룹의 특징을 살피는 것은 중요한 의미를 가진다. A섬유회사는 A그룹의 모체가 되었다고 할 수 있다.²⁾ A그룹은 1967년 D섬유회사의 설립 이후 20여년만에 28개의 계열기업을 거느린 우리나라의 대표적인 기업그룹이 되었다. 1970년대 중반까지 섬유류 수출을 중심으로 경공업분야에 치중하다가 이후 기계, 조선, 자동차 등 중공업에 진출하였으며 80년대 들어와서 자동차부품, 전자통신, 항공우주산업으로 사업영역을 다각화시키고 있다.

2) A그룹의 전략

A그룹의 성장배경은 첫째, 정부의 산업정책 방향에 적극적으로 부응하였고 둘째, 마케팅위주로 대담한 투자를 전략적으로 추구한 데서 찾을 수 있다. 1970년대 A섬유회사의 급격한 성장에서 알 수 있듯이 A그룹은 정부의 輸出支援政策에 부응하여 섬유류를 비롯한 경공업 소비재를 대량 수출하였고 1970년대 중반에는 해외건설과 중화학공업육성정책에 발맞추어 건설, 조선, 자동차분야에 과감히 진출하였다. 1980년대는 전자통신등 첨단산업에 대한 정부의 지원에

발맞추어 진출하게 되었다.

그러나 정부의 지원을 지나치게 의식한 나머지 부실업체를 인수하였고 새로운 기술의 자체개발보다는 지나치게 해외기술의 도입에 의존하였다. 특히 해외부문의 마케팅 즉 수출에 지나치게 주력하였다. A그룹의 특징에 비추어 볼 때 1980년대 후반 우리나라 경제의 여건변화는 특히 A그룹에 커다란 타격을 주었을 것으로 보인다. 첫째, 부실업체의 인수과정에서 기업구성원의 同質性이 악화되고 기업관리가 허술하여 노사관계에 취약성을 보이게 되었다. 둘째, 우리나라 경제가 성장하면서 선진국은 첨단기술의 이전을 꺼리고 반면에 이용가치가 낮은 기술만 공여하려고 하고 있어 자체 기술개발능력이 낙후된 A그룹의 타격은 그만큼 클 수밖에 없다. 셋째, 선진국의 원화절상 압력과 수입규제 강화조치는 해외마케팅, 즉 수출에 크게 의존한 A그룹에게 그만큼 타격이 클 수밖에 없었다.

3) A그룹과 A섬유회사의 관계

A그룹과 A섬유회사의 관계를 보면 A섬유회사의 그룹에 대한 의존도는 낮아지는 방향으로 나아갈 것으로 보인다. A그룹의 대내외 여건이 악화되어 투자재원의 조달이 어려운 상황이고 A그룹의 영업비중이 자동차, 중공업 등 중화학공업쪽으로 커지고 있다. 그러나 A섬유회사가 A그룹의 모체가 된다는 상징적인 의미 때문에 A그룹내에서 차지하는 중요성은 쉽게 축소되기는 힘들 것이다. 따라서 A섬유회사에 대한 그룹차원의 지원이 갖는 한계와 A섬유회사가 그룹내에서 차지하는 상징적 의미 때문에 A그룹은 A섬유회사가 경쟁력을 제고하도록 자구적인 노력을 기울이는 것을 기대할 것으로 보인다.

4) 관리혁명

A조선, A자동차 등 A그룹의 계열사들이 침체에 빠져 있고 노사관계도 불안정하였기 때문에 A그룹은 '管理革命'이라는 슬로건하에 A그룹계열사의 조직, 인사 등 기업관리의 개선을 위해서 다각인 노력을 기울이고 있다. 이러한 K회장의 노력은 조금씩 결실로 나타나 A조선의 경우 노사관계도 상당히 개선되어 가고 있다. 이러한 A그룹의 활성화를 위한 뼈아픈 노력은 A섬유회사에도 상당한 영향을 미쳐 보다 적극적인 경영전략을 추구할 것으로 예상된다. 생산성 향상을 염두에 둔 경영혁신을 위한 각종 노력은 과거에도 있어 왔지만 최근에 전개되는 관리혁명은 조금 다른 성격을 가진다. 우선 관리혁명의 필요성에 대한 기업구성원의 공감대가 과거보다 상대적으로 두텁게 형성되어 있고 조직개편 등을 훨씬 과감하게 추진되고 있다. 그러나 관리혁명은 여전히 위에서 아래로 내려오는 'top down'식이어서 기업조직상 밑으로 내려갈수록 공감대는 작은 양상을 보여주고 있다.

다. A섬유회사의 조직과 의사결정

1) 조직

A섬유회사는 무역, 섬유, 개발, 건설을 총괄하는 A회사에 소속되어 있다. A회사의 4개부문은 독립법인체는 아니지만 경영성과는 독립채산제에 기초를 두고 있다. A섬유회사의 資金부문은 본사에서 관리하고 營業은 서울본사와 부산공장이 함께 맡고 있다. A회사의 회장은 A계열사의 회장인 K회장과 사돈관계에 놓여 있고 부총리를 역임한 K씨이다. 각 부문을 담당하는 사장이 4명이 있다.

2) 의사결정

A섬유회사의 실질적인 경영은 A섬유회사의 L社長이 실질적으로 경영의 책임을 지고 있다. 사장 다음으로 전무 1명, 상무 1명, 이사 1명 등이 있다. A섬유회사에 직접 소속된 중역의 수는 4명으로, 다른 회사에 비해서 그 수가 상당히 적다. A섬유회사의 관리인원도 적다고 할 수 있다. 예를 들면 인사와 노무를 맡고 있는 부장과 과장이 2명이고 생산을 맡고 있는 부장과 과장은 12명이다. 관리인원이 적은 이유는 자금이나 영업을 본사에서 담당하고 있는 데도 있지만 기업의 관리경험이 상당히 축적되어 왔던 것을 반영하기도 한다. 최근에 A섬유회사의 대내외 경영여건이 악화되면서 불요불급한 관리직의 수를 줄이려는 데서도 이유는 찾을 수 있다. L사장을 비롯한 중역진이나 중간관리층이 대부분 입사후 他계열사로 인사이동이 없이

A섬유회사에만 근무하였기 때문에 섬유생산에 관련된 전문성이 축적되었다. 특히 기업의 간부들이 회사에서 오랫동안 근무하였고 본사가 공장에 위치하고 있어서 종업원들과 기업간부 사이의 유대감이 높다.

3) 기업의 보수성

A섬유회사의 인적 구성이 기업관리상 효율성을 제고하고 있기는 하지만 기업의 경영이 보수화되어 있는 점이 단점으로 지적될 수 있다. 즉 A섬유회사의 오랜 역사와 규모에 비추어 볼 때 대내외 여건변화에 대한 대응능력은 보다 개발될 필요가 있다. 예를 들면 A섬유회사가 경쟁력을 갖추도록 노후시설의 대체, 자동화시설 도입, 제품의 고급화, 내수시장의 참여 또는 공장입지와 규모의 변화 등이 적극적으로 시도되지 못했다는 것을 들 수 있다. 여기에 대한 주된 이유는 A섬유회사에 대한 투자가 A계열의 성장전략의 일환에서 고려될 수밖에 없다는 한계에서도 찾을 수 있지만 A섬유회사의 책임자들이 섬유업계에서만 종사한 데 따른 한계도 있는 것으로 보인다.

주석1) D실업의 성장과정에 관해서는 조동성, 『한국재벌연구』 매일경제신문사, 1990 참조.

주석2) A그룹의 특징에 대해서 조동성, 『한국재벌연구』 매일경제신문사, 1990 참조.

4. A纖維會社 勞動組合의 性格과 構造

가. 노동조합의 성장배경

1) 노동조합의 설립

A섬유회사의 노동조합은 1987년 8월에 결성되었는데 결성 직전에 노동조합의 설립 시도가 좌절된 경험이 있었다. 1987년 노동조합 설립은 8일 동안의 노사분규를 수반하였다. 생산직과 사무직의 보너스 차이, 저임금이 노사분규의 이유가 되었다. 8일 동안의 노사분규에는 약 800명 정도가 가담했으며 이때 폭력사태가 발생하기도 하였다. 노동조합의 설립발기인은 33명이었는데 8개파로 나뉘어 있었다. 현위원장이 그 당시 5개파의 지지를 얻어 당선되었지만 3개파의 도전에 직면하여 노동조합 지도부는 설립초기에 불안정하였다.

2) 노동조합의 지도력 확보

반대파들은 위원장을 상대로 중상모략을 하였고 위원장은 몇 차례 시정을 요구하였다. 그러나 반대파들이 정상적인 활동을 계속 방해하자 대의원대회를 통해서 이들을 제명하게 되었다. 그리고 위원장은 1988년에 들어와 임기전이었지만 조합원총회에서 자산에 대한 신임투표를 하게 하였다. 이때 위원장은 조합원으로부터 절대다수의 지지를 얻음으로써 A섬유회사 노동조합지도부는 지도력을 확보하게 되었고 노동조합의 운영은 안정을 찾게 되었다.

3) 조합내부 질서확립

A섬유회사 노동조합이 조직적으로 활동을 할 수 있었던 배경에는 노동조합 내부의 질서확립을 들 수 있다. 노동조합 규약을 보면, 제9조에 소속조합원은 조합에 대해서 동등한 발언권, 결의권, 선거권, 피선거권을 가진다고 명시하고 있으며 제10조에서 조합원의 의무로서 조합의 지시·명령에 복종할 의무가 있다고 명시하고 있다. 제40조에서는 폭력으로써 조합의 체통과

위신을 추락시키거나 조합 및 지부운동을 방해한 자에 대해서 제명처분하게 하였다. 임원을 추천하고 간부를 임명할 때 노동조합활동에 대한 이해와 작업에 대한 충실도를 동시에 고려하며 또한 근속년수가 오래되고 통솔력과 책임감이 있는지의 여부를 중시하였다. 즉 노동조합이 스스로 조합간부와 임원의 자질을 제고시키는 노력을 기울였는데 이것은 한편으로는 노동조합의 활동을 조합원에게 긴밀하게 알려 노동조합의 힘을 효율적으로 모으는 한편 조합원의 요구나 불만사항을 효율적으로 수렴하고 처리할 수 있도록 만드는 것을 의미한다.

4) 노동조합간부

A섬유 노동조합의 현위원장은 35세로서 入社한 지 16년째가 되며, 위원장이 되기 이전에는 생산부서 및 영업부서에서 근무하였으므로 회사의 사정을 잘 이해하고 있다. 또한 夜學校 교장선생을 역임하기도 하는 등 노동조합의 결성 이전부터 생산직 사원들의 신망을 얻고 있다. 위원장 취임후에도 생산현장을 수시로 방문하고 애로사항을 조합원으로부터 직접 청취하는 등 현장조합원과 직접 대면하는 기회를 많이 가지고 있다. 또한 대외적인 노동조합활동에도 적극적으로 참여하여 전국섬유노동조합연맹에서 부위원장을 맡고 있으며 부산지역 노동조합협의회에서 운영위원으로 활동하고 있다.

A섬유노동조합의 전임간부의 수는 위원장을 포함하여 3명인데, 이 숫자는 전임간부 1인이 평균 1,200명 정도의 조합원을 관리하는 것을 의미한다. 조합원에 비한 전임자의 비율은 다른 노동조합에 비해서 크게 낮은 편이지만 노동조합들의 활동은 대단히 활발하다고 할 수 있다. 다른 노동조합과 비교하여 볼 때 특히 주목되는 것은 노동조합 전임간부들이 조합원들의 실제 생활에서 부딪치는 애로사항을 해결하기 위해서 노동조합측에서 다양한 서비스를 다양하게 제공하고 있다는 것이다. 예를 들면 민원서류 발급대행, 은행송금, 조합원의 주식관리, 대금지불 등을 시간이 없는 조합원 개인을 위해서 조합간부들이 대행하고 있다.

5) 현실주의적 노동운동노선 추구

A섬유회사 노동조합은 규약상 노동조합의 활동목적에 생산성 증진과 기업경영의 합리화 촉진을 포함시킨 데서 알 수 있듯이 조합활동이 현실주의적 노선을 걷고 있다. A계열회사의 조선, 자동차, 정밀 등이 대규모 적자상태에서도 과격한 노동운동노선을 추구하는 것과는 대조적이라고 할 수 있다. A계열에 소속되어 있는 기업들은 매우 다양한 성격을 보이고 있고 노사관계의 여건도 상당히 다르기 때문에 A섬유회사 노동조합은 그룹차원의 노동조합운동에 대해 큰 기대를 갖고 있지 않다고 할 수 있다.

6) 노동조합 위원장의 중역회의 참석

A섬유회사의 경영실적은 건설 및 무역부문이 같이 계산되기 때문에 A섬유회사만의 경영실적을 별도로 파악하기는 그만큼 복잡하다. 또한 섬유업종의 경쟁력이 최근에 급격히 떨어지는 등 A섬유회사 영업사정이 악화되면서 회사의 경영실적에 대한 근로자들의 관심이나 기업의 경쟁력 제고를 위한 근로자와의 공감대 형성의 필요성 속에서 A섬유회사 노동조합 위원장은 중역회의에 참석하기도 한다. 노동조합 위원장은 주간마다 열리는 중역회의에 생산과 경영실적을 보고받고 있다. 그러나 주간중역회의의 참석이 비공식적으로 되어 있고 생산과 경영실적을 보고받는 데 그치고 있어서 의견의 개진이 어렵다. 또한 노동조합의 참여가 비공식적 차원에서 이루어지고 있기 때문에 노동조합 지도부는 조합원에게 불리한 영향을 미칠 수 있는 기업의 의사결정에도 묵시적으로나마 관련을 맺을지 모른다는 불안감을 느끼고 있다.

나. 노동조합의 조직과 의사결정

1) 조합원

A섬유회사의 노동조합 가입대상은 기능직 6급 사원(組長)에 제한되어 있다. 그러나 실제로 6급사원인 조장들은 노동조합에 가입하지 않고 있는데 그 이유는 첫째, 노동조합이 만들어지기 전까지 일반 기능사원에 대한 조장의 지시는 절대적이어서 일반 기능사원이 조장에 대해서 반감을 느끼고 있었고 둘째, 조장의 지나친 권한집중현상은 노동조합이 설립된 이후는 크게 줄어들었지만 조장이 작업관리감독자로서 가지는 직책이 일반 기능직 사원과의 관계를 어색하게

만들고 있어 조장들 자신도 노동조합 가입을 별로 희망하지 않고 있기 때문이다.

현재 조합원 규모는 3,500명 정도이며 이 중에서 85%는 여자이다. 조합원의 연령구성은 20세 미만이 45%, 20~25세가 30%, 26~30세와 31~35세 이상이 각각 8%를 차지하고 있다. 조합원의 80% 가까이가 25세 미만인 것은 여자조합원들의 경우 결혼과 함께 직장을 떠나는 경향에서 그 이유를 찾을 수 있다. 근속년수는 3~5년의 29%로 제일 많고 그 다음이 1~3년으로서 24%를 차지하고 있다. 학력은 중졸이나 산업체 부설고등학교에 재학중인 조합원이 62%를 차지하고 있다.

2) 조 직

A섬유회사 노동조합의 조직은 총회, 대의원대회, 상무집행위원회, 쟁의대책위원회, 회계감사위원회 등으로 구성된다. D섬유 노동조합의 임원은 임기가 3년으로 위원장, 부위원장, 사무장, 상무집행위원, 회계감사위원으로 구성된다. 임원은 대의원대회에서 선출되며 위원장의 불신임은 조합원총회에서 결정한다. 현재 부위원장의 수는 4명이다. 4명 중에서 1명은 여성이고 나머지 2명은 연령별 안배원칙에 따라 젊은 사람과 나이든 사람을 대표하며 이 중에서 나이든 사람이 수석부위원장을 맡고 있다.

대의원의 수는 상무집행위원회에서 결정되며 현재 38명으로 조합원 100명당 1명 꼴이다.

대의원대회는 조합의 규제제정 및 개정, 징계에 관한 사항 등을 다룬다. A섬유회사 노동조합 상무집행위원회의 권한과 기능이 다른 노동조합보다 강화되어 있는 편이다. 상무집행위원은 다른 노동조합과 달리 대의원대회에서 선거를 통해서 뽑히게 되어 있다. 또한 상무집행위원회는 회계감사를 제외한 임원으로 구성이 된다. A섬유회사 노동조합은 9개 부서가 있으며, 각 부장은 조합장이 임명한다. 전임간부는 3명으로 되어 있다.

3) 조합의 재정

A섬유회사 노동조합의 조합비는 기본급이 1%로 되어 있으며, 월평균 450~460만원 정도 된다. 이 액수는 A섬유회사의 종업원 규모가 축소되면서 줄어든 것이라 할 수 있는데, 조합비를 임금총액의 1%로 개정하려고 하고 있다. 조합비 지출 중에서 가장 많은 것은 교육선전비로서 20%, 그 다음의 연맹의무금 18%, 그리고 조합원 생일선물비가 12%를 차지하고 있다.

4) 단체교섭

A섬유회사의 노동조합은 임금교섭을 매년 3월에 한다. 양측의 교섭대표는 사장과 위원장에 의해서 위촉되며 교섭의 전권을 가진다. 단체협약은 1988년 2월부터 2년마다 갱신된다. 단체교섭은 보통 7~8회의 본교섭을 통해서 타결되었다. 교섭대표의 수는 10명씩이며 노동조합의 경우 교섭대표는 집행간부뿐 아니라 대의원도 포함한다. 노동조합의 교섭위원 10명 중에서 4명은 상집간부 중에서 6명은 대의원 중에서 선출되는데 교섭위원은 부서별·연령별·성별 안배를 고려해서 선출된다. 노사간의 이견조정이 어느 정도 마무리되고 타결에 근접하였을 때 교섭위원의 선정방식은 조합원의 상이한 이해관계를 절충시킴으로써 교섭결과를 둘러싼 조합내부의 불만을 줄일 수 있는 것으로 보인다. 노동조합측 위원들의 의견이 나뉘는 경우 교섭위원들이 투표를 통하여 타결여부를 결정하게 된다. 이러한 교섭타결방식은 상당히 독특하다고 할 수 있다. 즉 교섭위원들이 교섭결과에 대한 불평을 공동으로 책임을 짐으로써 특정인에게 집중되는 현상을 방지하고 교섭타결에 대해서 교섭위원들이 동등한 권리를 행사하여 조합내부의 민주주의적 분위기를 제고할 수 있을 것으로 보인다.

5) 노사협의회와 권리분쟁

A섬유회사에서 단체교섭과 노사협의회는 기능상 구분되는 경향을 보인다. 임금이나 근로조건 등 기본적인 문제는 단체교섭에서 결정하며 단체협약에서 파생되는 문제는 노사협의회에서 다루고 있다. 협약의 내용이나 적용을 둘러싼 권리분쟁은 노사협의회에서 해결되기보다 권리분쟁이 발생하면 당사자가 신속하게 협의를 통해서 해결하고 있다. 그 이유는 노사협의회가 3개월마다 열리게 되므로 노사협의회를 통해서 權利紛爭을 해결하기에는 시간이 지나치게 지연되기 때문이라고 할 수 있다.

6) 노동조합의 회의운영

노동조합원장은 조합원의 87%의 지지를 받고 있는데, 이러한 높은 지지율은 위원장이 회사에서 오랫동안 근무하면서 회사의 성격을 잘 알고 중졸 출신 기능직 사원을 대상으로 하는 夜學에서 교장선생을 역임하는 등 신망이 두텁기 때문이라고 할 수 있다. 또한 다른 노동조합과 비교할 때 조직관리가 양호하다고 할 수 있는데 대의원대회를 월 1회씩 정기적으로 개최함으로써 조합원의 요구사항을 수시로 반영하고 노동조합의 활동현황을 조합원에게 효율적으로 전달할 수 있게 된다.

또한 상집간부와 대의원이 참여하는 확대간부회의를 수시로 개최함으로써 상집간부와 대의원 사이에 의사교환을 활성화시켜 대의원이 단순한 여론수렴의 창구에서 벗어나 조합의 의사결정에 실질적으로 참여하도록 하고 있다. 그리고 상집간부들이 대부분 대의원 출신이어서 상집간부들 또한 대의원의 역할에 대한 이해도가 높아 다른 노동조합에서 나타나는 상집간부와 대의원 사이의 갈등을 줄이게 된다.

다. 조합원의 생활과 의식구조

1) 기업의 성장과 노사의 공감대

종업원의 수가 감소하고 매출액 증가가 정체를 보이는 등 A섬유회사의 경영여건이 악화되면서 노동조합은 기업의 발전전망에 대한 관심이 커지게 되었다. A섬유 노동조합은 1970년대 A섬유회사의 성장이 근로자의 저임금에 기반을 두었으며 성장의 과실이 A그룹의 다른 계열회사 성장의 밑거름이 되어 결과적으로 A섬유회사의 지속적인 발전에 사용되지 못했다고 느끼고 있는 것으로 보인다.

그러나 A섬유회사의 중역들도 입사후 다른 계열사로 인사이동되지 않고 오랜 기간동안 A섬유회사에 몸담고 있었다는 데 대해서 A섬유회사의 근로자들은 사용자와 공동체의식을 상당히 느끼고 있는 것으로 보인다. 1987년 노사분규때 A섬유회사 노동조합원 중에서 일부가 A섬유회사 L사장의 퇴진을 요구하기도 하였지만 노동조합은 L사장이 오랫동안 A섬유회사에서 몸담고 성장에 기여한 바를 들어 오히려 조합원의 자제를 설득한 적도 있다고 한다.

2) K회장에 대한 조합원의 의식

그러나 A섬유회사의 조합원들은 A계열의 최고책임자인 K회장이 사회적으로 존경을 받을지 모르지만 자신들로 보아서는 섭섭한 느낌을 가지고 있다고 한다. 예를 들면 K회장의 A섬유회사 방문이 거의 없었던 것을 K회장의 A섬유회사에 대한 무관심으로 보고 있다. 조합원들은 K회장이 평소에 회사방문이 거의 없었다가 선거때 방문한 적이 있었는데 이것은 오히려 K회장에 대한 불신을 불러일으키게 되었다고 한다. 또한 노동조합은 D계열 기획조정실이 A섬유회사의 노사관계에 대해서 지나치게 많은 권한을 행사하고 있다고 느끼고 있다.

3) 주거

A섬유회사의 생산직 사원이 대부분 미혼이고 농촌출신이므로 회사에서 기숙사를 제공하고 있다. 기숙사의 규모는 2,500명 정도를 수용할 수 있는데 종업원의 규모가 감소하여 최근에는 시설이 남아도는 현상을 보이고 있다. 종업원 규모 감소 이외에도 생산직 사원이 점점 자신의 私生活(privacy)를 즐기려는 경향을 보여 기숙사 생활보다는 비슷한 취미를 가진 사람들끼리 자취하는 경우가 많아 기숙사시설이 남는 경향을 보이기도 한다. 남은 기숙사를 탁아소등으로 전환하여 주부인력의 흡수를 고려하고 있기도 한다. 최근에 기혼자의 주거문제를 해결하기 위해서 회사와 노동조합이 공동으로 조합주택 설립을 추진중에 있는데 부지확보 문제에 부딪치고 있다.

4) 재산형성

A섬유회사 종업원들은 우리社株를 가지고 있는데 퇴사 때까지 우리社株의 매매가 제한되어 있고 생산직 사원들의 경우 단기근속을 염두에 두고 있기 때문에 우리사주 제도에 대한 인기는 그다지 높지 않다고 할 수 있다. 또한 재형저축 가입에 대한 인기도 떨어져 있는데 주된 이유는 목돈을 대출받을 수 없다는 데 있다고 할 수 있다. 따라서 이율이 재형저축에 비해서는 떨어지지만

퇴직금의 80%까지 대출이 가능한 신용금고에 가입하는 성향이 조금씩 커져 가고 있다.

5. A纖維會社の 勞使關係의 最近 變化와 特徵

가. 고용관행

1) 채용 및 퇴직

A섬유회사 생산직 사원의 채용은 수시로 學錄이나 地錄 등에 의해서 이루어진다. 섬유업계가 상대적으로 저임금 업종이고 노동강도가 높기 때문에 이직률이 높고 구인난에 놓여 있다. 1년에 약 4~50%씩 이직하고 있는데 이직자의 대부분이 회사에 입사한 지 3년 이내의 신입사원이다. 신입사원들의 경우 대부분 6개월정도 지나면 회사에 적응하는 것으로 보이는데 이 기간 전에 회사를 그만두는 경우가 가장 많다. 생산직 사원의 근속년수는 평균 3~4년 정도 되는데 근속년수가 짧은 것은 생산직 사원의 대부분이 여성이고 입사후 3~4년 정도 지나면서 결혼과 함께 퇴직하기 때문이다. A섬유회사의 경우 현재 약 5%의 인원을 충원하지 못하고 있는데 부족한 인력을 메우기 위해서 인사부 직원들이 고등학교 등을 직접 방문하는 등 매우 적극적인 노력을 기울이고 있다.

2) 산업체 부설학교

A섬유회사 생산직 사원의 대부분이 1980년대 초반까지만 해도 중졸 정도이었고 농촌출신이었기 때문에 주간에는 회사에서 근무하고 야간에는 A섬유회사 부근이 산업체 부설고등학교에 진학하도록 하였다. 각 학년의 학급수는 3개로서 신입생산직 사원의 대다수가 고등학교에 무상으로 진학하게 되었다. 고등학교에 진학할 수 있고 우리나라의 대표적인 계열기업인 A그룹의 종업원이 된다는 장점은 A섬유회사가 신입생산직 사원을 채용하는 데 이점으로 작용하였다. 그러나 국민들의 전반적인 학력수준의 향상으로 채용대상이 고졸출신이 되면서 고등학교 진학이라는 이점은 크게 감소하게 되었다. 최근 산업체 부설학교에 다니는 학생의 수는 크게 감소하게 되었다. 최근 산업체 부설학교에 다니는 학생의 수는 크게 감소하여 한 학급당 60명에서 40명 정도로 줄어들고 있다. 비록 산업체 부설학교의 운영이 국고의 지원을 받고는 있지만 이러한 현상이 지속될 때 산업체 부설학교의 존립기반도 위협받을 수 있을 것으로 보인다. 산업체 부설학교가 인문계나 상업계 고등학교 과정이기 때문에 教科課程은 A섬유회사에서 종사하는 생산직 사원이 자신의 작업수행에 필요한 내용과 상당한 괴리를 보이고 있다. 그러나 학교수업에 충실한 사람일수록 작업시간중에 열심히 일하는 경향을 보이고 있다. 산업체 부설고등학교에 진학하는 근로자들 중에서 과정을 마치지 못하고 탈락하는 율이 최근에는 올라가고 있으며 일단 졸업한 다음에 회사를 떠나는 경우가 많아지고 있다.

3) 승진

A섬유회사 생산직 사원의 승진단계는 組長, 主任, 係長 등으로 되어 있는데 학력에 따른 인위적인 차별을 없애 생산부장까지의 승진이 가능하다. 조장이 되는데 최소한 3년이 지나야 하며 조장의 승진은 직무시험, 면접, 추천에 의해서 이루어지지만 통솔력이 가장 중시된다. 조장으로의 승진결절은 소속부서와 인사부서와 협의하에 이루어진다. 조장으로 승진되면 급여가 日給에서 月給으로 바뀌고 생산, 인원관리, 품질관리의 책임이 주어진다. 조장에서 主任으로의 승진도 조장이 된 다음 최소한 3년이 지나야 한다. 생산직 여사원이 주임으로 승진되는 경우는 많지는 않다. 주된 이유는 여성사원들의 결혼과 함께 회사를 그만두는 데서 찾을 수 있다.

나. 작업관행

1) 작업숙달

A섬유회사의 생산직 사원은 인력난 때문에 1주일 정도의 적응교육을 마치고 곧바로 작업현장에 배치되지만 일단 한 작업에 배치되면 특별한 사정이 없는 한 동일한 작업을 반복하여 전환배치되는 경우는 거의 없다. 최근에는 인력난 때문에 1명의 생산직 사원이 담당하는 공정범위를 확대시키는 多技能化를 추진하기도 한다.

2) 그룹장제도의 도입

현재 조장의 관리인원은 40명 정도 되는데 조장 1인이 담당하기에는 그 수가 너무 많아 비공식적으로 그룹장제도를 도입하여 활용하고 있다. 한 조에 3~4명 정도의 그룹장을 두고 한 그룹장이 10명 정도의 조원을 관리하게 된다. 그룹장은 작업능력이나 통솔력을 감안하여 계장이나 주임이 임명하는데 수당제도등 그룹장에 대한 인센티브는 현재 도입되어 있지 않다. 그룹장은 QC분임조장을 맡고 대의원으로 선출되는 경우가 많다. 작업능력과 통솔력이 뛰어난 생산직 사원이 그룹장이 되고 이들이 자연스럽게 대의원이 되는 것은 D섬유회사 노사관계 안정의 중요한 바탕이 된다.

3) 감독조장에서 기능조장으로 성격변화

조장은 40여명 정도의 조원들을 지휘감독한다. 조장은 조원에 대해서 작업지시, 인사고과, 근태관리 권한을 가지고 있다. 주임은 보통 3명의 조장을 관리하지만 조장과 주임의 업무가 중복되는 경향도 있다. 중복될 때 실제업무는 조장에 의해서 수행되는 경향을 보여 조장의 업무부담은 자연히 많아지게 된다. 과거에는 조장이 권위적인 방법으로 작업을 관리감독했지만 노동조합이 활성화되면서 작업자의 관리감독 권한이 주임으로 상향이동되는 경향을 보이고 있고, 반면에 조장이 담당하는 역할 중에서 작업지도가 차지하는 비중이 상대적으로 강화되었다. 즉 조장이 감독자로서의 조장역할보다 기능을 지원하는 기능조장의 역할수행이 커지고 있으며 주임은 감독자로서의 말은 역할이 커지고 있다. 조장은 노동조합에 가입하지 않고 그룹장이 대의원이 되는 경우가 많기 때문에 그룹장과 조장과의 갈등이 존재할 수밖에 없지만 노사관계가 안정을 찾으면서 이러한 갈등도 크게 줄어들고 있다.

4) 부문간 작업강도 차이

봉제부문의 경우 공장에 따른 작업강도는 큰 차이를 보이지는 않는다. 봉제부문은 작업에 배치된 다음 6개월 정도 지나면 어느 정도 숙달되고 비교적 단순한 작업을 동일요령으로 반복하게 된다. 반면 염가공이나 인조피혁의 작업강도는 화학물질취급등으로 봉제부문보다 훨씬 높다. 염가공의 경우 장기근속하는 남성근로자의 비중이 상대적으로 높는데 염가공의 품질은 생산직 사원의 경험에 많이 좌우된다. 그러나 남성근로자들이 높은 이직현상을 보이고 있기 때문에 기능축적에 장애가 되고 있다.

다. 급여제도

1) 급여체계

A섬유회사 생산직 사원들의 급여는 시급제 일당방식이다. 급여체계는 근속년수에 크게 의존하고 있다. 급여액 중에서 기본급이 차지하는 비율이 80%를 훨씬 넘어서고 있다. 이것은 한편으로는 기업이 인력난에 처하여 장기적 고용관계의 필요성을 느끼고 있었고 다른 한편으로는 노동운동을 계기로 수당등을 가급적 기본급화 시켜 줄 것을 요구하는 노동조합측의 주장이 수용된 것으로 해석된다.

그러나 부문간의 작업강도가 급여에 충분히 반영되지 못하고 장기근속자에 대한 급여가 상대적으로 떨어지는 등 A섬유회사는 현행 급여체계가 문제가 있다는 것을 의식하고 있으며, 노동조합 또한 급여체계에 불공평성이 존재한다는 것을 의식하고 있다. 이것은 1987년 임금협상에서 노사가 정액제를 채택했다가 1988년부터 정액제와 정률제를 혼합해서 장기근속자가 단기근속자에 비해서 상대적으로 손해를 적게 보도록 만들었으며 위생수당을 신설하여 작업강도와 난이도를 반영하도록 하였다.

2) 임금결정방식의 합리화 노력

A섬유회사 노동조합의 절대 다수가 미혼자이며 여성이기 때문에 이들이 단체교섭의 주된 고려가 될 수밖에 없다. 따라서 일반적인 단체교섭방식을 통하여 기혼자나 작업강도가 특별히 높은 근로자들의 권익을 배려하기 어렵다. A섬유회사 노동조합은 기혼자에 대해서는 단체교섭과 별도의 교섭을 통하여 임금 및 근로조건을 어느 정도 현실화시킨다. 즉 총임금인상률을 정하고 이

중에서 90% 정도는 일률적으로 전조합원에게 적용하고 나머지 10%는 調整値로서 기혼근로자나 작업강도가 높은 부문에 종사하는 생산직 사원에게 배려하게 된다. 예를 들면, 염색가공이나 인조피혁부문의 작업난이도가 봉제부문보다 높기 때문에 염색가공에 종사하는 사원에 대해서 일당에서 약간 차이를 두고 있으며 위생수당으로 12,000원을 일률적으로 더 주고 있다. 그러나 이러한 급여수준의 차이가 구성원간의 형평을 충분히 반영하고 있다고 할 수는 없다.

나. 작업조건

1) 산업재해

A섬유회사의 산업재해는 양적·질적으로 볼 때 별로 심각한 문제가 되지 않는다. 노동조합이 활성화되면서 산업재해건수는 감소하고 있는바, 1987년 27건에서 1989년에는 22건으로 줄어들었다. 부문별로 보면 염가공이나 인조피혁 생산이 봉제에 비해서 산업재해 발생빈도가 상대적으로 높다.

그러나 한 작업에 배치되면 전환배치되지 않고 동일한 작업을 반복하므로 시력이 약화되거나 무릎 또는 허리 등 관절로 고생하기도 한다. 이 때문에 휴직자가 발생하기도 하는데 산재보험심사에서 인정받지 못하고 기각되는 경향을 보이기도 한다.

2) 작업장의 분위기

작업은 8시부터 시작되는데 평균 일주일에 총 53시간의 작업을 하고 있다. 작업장 내부에는 에어컨이 설치되어 있지만 더위에는 충분하지 못하다. 작업시간중에 음악을 들려주고 있는데 한 달에 한 번씩 희망곡을 접수받기도 한다. 생산직 사원들은 작업의 무료함 때문에 음악을 들으면서 작업을 하면 직업능률이 올라가는 것 같다고 느끼고 있다. 생산직 사원들의 절대 다수가 미혼 여성이기 때문에 애로사항 중의 다수가 이성문제이다. 이러한 애로사항은 선배나 동료와 상의해서 해결한다. 회사에서 상담실을 운영하고 있지만 그 이용도는 저조한 편이다.

마. 새로운 고용관계의 대두 가능성

근속년수가 오래된 생산직 여사원들의 경우 결혼후에 양장점을 열거나 D섬유회사의 하청을 받아 집에서 일하기를 원하는 경향을 보이고 있다. 이들은 전자업체등에 근무하였을 때 습득한 기능을 결혼후에 사용하기 어렵지만 섬유업체에서 배운 기술은 계속 실릴 수 있다고 보고 있다. 이것은 장기근속을 하는 중요한 이유가 되는 것으로 보인다. 근속년수가 오래된 생산직 여사원들의 경우 가능하다면 결혼후에도 계속 근무하겠다는 경향을 보이고 있다. 특히 A섬유회사의 경우는 기숙사 시설이 남아돌기 때문에 탁아소를 쉽게 설치할 수 있고 그 공장이 주택가에 위치한다는 장점 때문에 앞으로 주부근로자들의 채용가능성을 보여준다고 할 수 있다. 생산직 여사원들은 산업체 부설학교에서 디자인이나 염색 등 A섬유회사와 관련된 기술을 집중적으로 배울 수 있는 기회가 있다면 좋겠다는 반응을 보이고 있다.

6. A纖維會社の勞使關係發展課題

가. 노사관계의 안정요인

A섬유회사와 노사관계 안정요인을 크게 보면 4가지로 나눌 수 있다. 첫째, A섬유회사의 중역이나 노동조합지도부 그리고 중간관리층이 A섬유회사에서 오랫동안 함께 근무하면서 A섬유회사와 사용자나 노동조합, 그리고 조합원이 공동체적 의식을 느끼기 때문이다. 따라서 노사간의 극단적인 대립이 발생할 소지가 적다. 또한 기업의 실제경영이 공장에서 이루어지기 때문에 종업원의 요구나 불만이 사용자에게 쉽게 반영될 수 있다. 둘째, A섬유회사 노동조합지도부가 조합원의 광범위한 지지 속에서 강력한 지도력을 발휘하고 있기 때문이다. 노동조합은 설립초창기에 내분을 겪기도 했으나 지도부가 용의주도하에 대처하여 조합원의 재신임을 받았고 그 이후에 노동조합을 체계적으로 운영하며 현실주의적 노선을 취하고 있다. 특히 조합원이 실제생활에 부딪치는 애로사항을 지도부가 적극 수용하는 자세를 보여 노동조합의 혜택이 임금인상차원에만 머무르지 않고 있다. 셋째, 노동조합의 활성화를 계기로 인력관리관행이 합리화되고 있기 때문이다. 생산직 사원의 승진상 차별제도가 없으며 조장의 역할은

관리감독에서 기능지원으로 바꾸어 가고 있으며 그룹장제도를 도입하여 작업단위의 규모를 현실화시켰다. 특히 그룹장이 대의원이 되는 경향이 높아 작업능력과 통솔력이 일치하도록 되어 있기 때문이다. 넷째, 기업의 경영여건이 악화되면서 노사가 대립하여 이익을 다룰 만한 기반 자체가 크게 약화되었고 이에 따라 기업이 성장할 때 임금 및 근로조건도 개선될 수 있다는 인식을 근로자들도 느끼게 되었기 때문이다.

나. 경쟁력 강화를 위한 기업의 적극적인 대응

1) 노사간의 공감대

앞에서 설명한 대로 섬유업계는 다른 업종에 비해서 훨씬 불리한 대내외 환경에 직면하고 있다고 할 수 있다. 특히 A섬유회사는 A계열의 전반적인 침체에 영향을 받아 더욱 어려운 여건에 놓여 있다고 할 수 있다. 그러나 A섬유회사의 오랜 역사 속에서 기업관리능력은 상당히 축적되어 왔고 회사의 중역, 중간관리자, 일선관리감독자들이 오랫동안 함께 근무하였기 때문에 비교적 동질적이라고 할 수 있다. 이러한 노사간의 공감대와 전통에 비추어 볼 때 A섬유회사가 노사관계를 발전시킬 수 있는 기반은 비교적 확고하다고 할 수 있다.

노사간의 공감대를 보다 공고히 하기 위해서는 제도적인 개선이 필요하다. A섬유회사는 기업의 구조상 경영실적이 상당히 복잡하다. 또한 기업의 경영여건이 어렵지만 경영여건에 대한 정보는 사용자선에서 머무르고 전 종업원이 고유하기 어렵다. 특히 생산성 향상을 위한 노력이 절실한 상황이라는 것을 고려한다면 노사간의 공감대를 형성할 수 있는 장치의 도입 필요성은 더욱 커진다. 이것은 노동조합의 중역회사의 참석 등에서 이미 엿보였지만 단순한 경영실적 설명차원에서 벗어나 노사간의 협의대상을 보다 확대하고 공식화시킬 필요가 있다.

2) 사용자측의 노력

섬유업계의 대내외 여건악화에 따른 근로자들의 불안감을 해소하고 노사의 노력 특히 사용자측의 적극적인 노력이 중요하다고 할 수 있다. 첫째, 과감한 산업 합리화전략을 수립하여 중저가품의 대량생산체제에서 벗어나 고급품의 다품종 소량생산체제로 지향하여야 할 것이다. 둘째, 주문생산, 해외상표부착방식 등 보수적인 영업전략에서 탈피하고 적극적인 경영전략을 추구하여야 할 것이다.

다. 노동조합의 역량강화

1) 노동조합 조직력 제고

A섬유회사의 노동조합을 지도부와 조합원의 관계에서 볼 때 지도부가 조합원의 확고한 지지를 받고 있으며 단체교섭제도도 상당한 수준으로 정착되어 있다고 할 수 있다. 그러나 일선관리감독자인 조장의 노동조합가입이 이루어지지 않고 있다는 점에서 노동조합이 생산현장에서 가지는 대표성은 그만큼 제한을 받는다고 할 수 있다.

미혼 여성조합원이 다수를 차지하고 있으며 이들 대부분은 의복부문에 종사하고 있다. 반면에 기혼 남성조합원은 소수이지만 생산성이 상대적으로 높은 인조피혁, 염가공부문에 종사하고 있다. 조합원의 분포도를 볼 때 기혼 남성조합원이나 장기근속자들이 임금 등에서 상대적으로 불리할 가능성이 있다. A섬유회사 노동조합원들은 이것을 이미 의식하고 임금결정에 반영시켜 왔지만 임금체계가 형평을 잃게 될 때 노동조합의 조직력이 약화된다는 사실을 인식하고 임금체계의 합리화를 위한 보다 구체적인 제도개선을 필요로 한다.

조합원의 단기근속적 영향은 노동조합활동에 대한 관심을 그만큼 떨어뜨리게 된다. 따라서 노동조합차원에서 장기근속을 유도할 수 있는 제도개발에 힘써야 하며 그 일환으로서 조합원의 기능교육에 대한 관심을 제고할 필요가 있다. 노동조합이 생산의 비효율성의 원인과 생산에 관련한 조합원의 애로사항들을 찾아내며 해결하는 방안들을 사용자에게 제시하여야 할 것이다.

2) 경제성 제고

A섬유회사의 경쟁력 약화는 노동조합의 조직과 활동기반을 그만큼 제약할 수밖에 없다. 이때 임금이나 근로조건도 개선을 기대하기 힘들어 결과적으로 조합원의 수는 감소할 수밖에 없다.

노동조합은 기업의 불리한 대내외 여건을 극복할 수 있도록 사용자와 동반자적 관계에서 경쟁력 제고방안을 찾아야 할 것이다. 따라서 A섬유회사 노동조합은 기업의 대내외 여건변화에 따른 노동조합의 활동방향을 조정할 수 있는 능력, 즉 노동조합의 경제성이 강조된다. 노동조합 경제성 제고를 위해서는 노동조합 운영에 필요한 전문성을 1차적으로 강화하여야 할 것이다. 그리고 노동조합의 가입대상을 확대하여 기업경영의 정보를 보다 정확하게 할 것이다. 그리고 노동조합의 가입대상을 확대하여 기업경영의 정보를 보다 정확하게 접할 수 있도록 사무관리직도 노동조합에 가입하는 방안을 검토해야 할 것이다. 이것은 노동조합이 기업의 대내외 여건변화를 보다 객관적으로 파악하는 데 기여할 수 있으며 대응방안이 보다 현실성을 가질 수 있도록 할 것이다.

第3章

B製藥會社の 勞使關係 事例

1. 序論

가. 제약업계 노사관계의 의미

제약업계의 노사관계에 대한 관심은 우리나라 제약업계가 처한 특수성과 관련을 가진다. 첫째, 우리나라 제약업계는 국내기업간의 치열한 경쟁 속에 오랫동안 놓여 있었으며 1980년대 들어오면서 의약품에 대해서 市場開放이 시작되어 다른 산업보다 시장개방 속도가 빨랐다고 할 수 있다. 따라서 제약업계의 노사관계는 경쟁적 산업구조하에서 노사관계의 특징을 보여주고 있다. 앞으로 우리나라 산업이 경쟁적 산업구조를 지향할 것으로 전망되기 때문에 제약업계의 노사관계 경험은 좋은 사례를 제공한다고 할 수 있다.

둘째, 우리나라 제약업계는 생산품목수가 대단히 많기 때문에 다품종 소량생산 구조를 가지고 있다. 또한 제약업계는 기업간의 경쟁이 치열하기 때문에 생산이나 영업 등에서 기업관리의 기법을 고도화시키지 않을 수 없었다. 앞으로 우리나라 기업들의 생산방식의 소품종 다량생산체제에서 다품종 소량생산체제로 전환되어 가고 경쟁이 더욱 격화될 것으로 예상되므로 기업관리기법의 제고는 대단히 중요한 과제가 된다고 할 수 있다. 이러한 관점에서 제약업계의 노사관계는 다른 기업들에게 좋은 사례를 제공한다고 할 수 있다.

셋째, 우리나라 제약업계는 정부의 집중적인 지원을 받아 급격히 성장을 할수 있었던 전자·기계산업 등과 비교해 볼 때 정부의 특별한 지원이 없이 자구적 노력을 기울여 왔다고 할 수 있다. 정부의 집중지원을 받았던 전락업종들이 1987년 이후 심한 노사분규를 경험한 것과 대조적으로 노사분규가 거의 없었다. 또한 대규모 노사분규 발생 이전부터 제약업계는 타산업보다 종업원의 후생복지에 대한 투자가 높았다고 할 수 있다.

넷째, 국내 제약업계가 치열한 경쟁 속에서 노사관계의 안정을 가져왔다는 긍정적인 측면은 인정되지만 광고비의 과다지출, 기술개발의 소홀, 해외시장의 개척 미흡 등에서 알 수 있듯이 국내제약업계가 '제살 갇아먹기'식 경쟁을 벌여 제약업계의 성장은 그만큼 늦어지게 되었다. 제약업계의 경쟁격화는 노사관계의 안정을 유도한 면도 있지만 동시에 업계의 성장에 장애가 되었다는 점도 인정된다. 따라서 제약업계의 경험은 다른 제조업계가 노사관계 안정과 기업의 성장을 동시에 추구하는 데 있어서 참고가 된다고 할 수 있다.

나. 우리나라 제약업계의 특수성

선진국의 제약업계는 기술수준에 따라 경쟁력이 크게 달라지기 때문에 기술개발을 둘러싼 경쟁이 대단히 치열하다. 제약업계의 기술개발에는 대규모 투자를 필요로 하기 때문에 선진국의 주요 제약업계는 대부분 다국적기업 형태를 보이고 있다. 선진국의 제약업계는 의약품보다는 정밀화학 제품이 매출액에서 차지하는 비중이 압도적으로 높고 의약품에 있어서도 완제의약품보다 원료의약품에, 賣藥보다 治療劑 生産에 치중하고 있다.

반면에 우리나라 제약업계는 선진국 제조업계의 일반적 특징과 상당히 다른 양상을 보이고 있다. 첫째, 제약업계의 규모가 선진국의 제약업계에 비해서 작고 난립되어 있어 연구개발에 대한

관심이 상대적으로 낮다. 둘째, 제약업계의 생산은 치료제보다는 제약위주로 되어 있고 제약의 범위가 선진국에 비해서 넓다. 또한 제약의 대부분이 약국 등을 통해서 일반소비자가 직접 구입하게 되므로 제약업계의 판매경쟁은 대단히 치열하다고 할 수 있다. 셋째, 기술 수준이 낮고 생산설비 또한 단순한 수준에 머물러 있어 기술인력이 차지하는 비중은 낮고 영업에 종사하는 인력의 비중이 높다. 또한 생산직 사원의 기능은 대부분 가공이나 포장등 단순수준에 머무르고 있다.

다. B제약회사의 노사관계에 대한 관심

제약업계의 노사관계를 B제약회사 사례를 통하여 살펴보자, B제약회사는 치열한 경쟁 속에서 매출액신장률이 최근 제약업계에서 수위를 기록하는 등 대표적인 제약업체라고 할 수 있다. 동시에 투자활동도 활발하여 1980년대 들어와 부가가치가 높은 원료의약품생산에도 진출함으로써 착실한 성장을 거듭하고 있다. 일찍이 종업원지주제도를 1970년대 중반부터 도입하여 현재 종업원이 최대주주가 되고 있다. 또한 조장선출제도의 도입, 영업실적에 따른 보너스 연계, 청년중역회의의 활성화 등, 노사관계에 있어서도 새로운 제도를 선구적으로 도입하여 왔다. 따라서 B제약회사는 노사관계의 발전을 바라고 있는 많은 타기업의 노동조합과 사용자에게 유익한 사례를 노사관계의 여러 차원에서 제공한다고 할 수 있다.

2. 製藥業界의 勞使關係 與件

가. 생산물 시장

1) 제약업계의 규모

우리나라의 의약품 제조업체의 수는 1988년말 현재 346개사에 달하며 제조품목수는 10,000개를 훨씬 넘어서고 있다. 시장규모는 총출하액기준으로 1988년 1조 8,117억원 정도가 된다. 이 숫자를 업체수로 나누면 평균매출액은 기업당 60억원 정도가 된다. 평균 종업원규모는 107명 정도이다. 의약품 제조업체의 수는 많지만 비교적 영세한 편으로 종업원 500인 이상 자산 200억 이상의 대기업의 숫자는 8%로 총생산액 60%를 점유하고 있는 반면 92%의 중소기업체가 40%를 생산하고 있다.¹⁾

2) 제약업계 산업구조상 특징

종업원 규모에 비해서 제약업계의 평균 매출액이 높은 것은 의약품이 고가품인 것을 반영하고 있다. 그러나 매출액에 비교해서 부가가치는 높지 못하다. 중요한 이유는 우리나라 제약업계의 기술수준의 낮고 업체간의 경쟁이 치열하며 외국기술 도입에 대한 높은 사용료 부담에서 찾을 수 있다. 의약품의 원료자급도도 낮는데 현재 의약품의 원료는 48%를 輸入에 의존하지만 국내생산 의약품의 99%는 內需에 의존하고 있다.

의약품이기 때문에 소비자들이 제품의 효능에 대단히 민감하게 반응하는데, 이것은 의약품의 품질관리가 대단히 중요한 과제가 될 수밖에 없다는 것을 시사한다. 의약품의 제조품목수가 많은 것은 성분에 따라 제품의 효능도 조금씩 달라져 가 제약업체가 자기제품에 대해서 일종의 독점도를 행사할 수 있다는 것을 의미한다.

3) 치열한 경쟁

<표 3-1>에서 보듯이 의약품 제조업계의 광고선진비율은 총매출액 중에서 8.5%를 차지하고 있다. 제조업 전체평균이 0.9%인 것과 비교할 때, 우리나라 의약품 제조업체가 심한 판매경쟁 상태에 놓여 있음을 알 수 있다.

제약업계의 수가 많은 것은 우리나라 제약업체가 단순한 제작기술과 설비에 의존하고 있기 때문에 시장진입이 비교적 용이하다는 것을 의미한다. 제약업계의

<표 3-1> 의약품 제조업체(3552)의 특징

(단위: %)

	의약품제조업	제조업
매출액 대비		
광고선전비용	9.7(%)	0.9(%)
연구개발비용	0.3(%)	0.1(%)
복리후생비용	1.3(%)	0.4(%)
배출세권대비 매입채무비용	656.4	220.2
기계장비용	2,009	9,007

자료 : 한국은행, 『기업경영분석』 1990

시장진입에 대한 특성은 제조업 전체평균 기계장치가 자산의 16.9%인 데 반하여 의약품 제조업은 4.8%에 지나지 않는다는 사실에서 알 수 있다. 즉 의약품 제조업의 경우 대규모 설비투자가 수반되지 않는다고 할 수 있다.

의약품 제조업계의 판매경쟁이 대단히 치열하다는 것은 자금구조에서도 나타난다. 매출액 중에서 어음 또는 외상매출이 전체 제조업 평균의 2배 이상 되고 있는 데서 알 수 있다. 이러한 제약업계의 경쟁은 유통구조와도 밀접한 관계를 맺고 있다. 우리나라는 大衆藥과 治療藥의 구분이 확립되어 있지 않아 賣藥으로 간주되는 범위가 넓다. 매약의 대부분이 약국을 통해서 판매되는데 약국의 치열한 경쟁은 제약업체로 하여금 외상매출, 투매와 같은 비정상적인 경쟁으로 가격 하락을 자초하기도 한다.

4) 제약업계의 성장

우리나라 제약업계의 시장은 내수부문에 거의 한정되어 있다(96%), 전체 매출액 중에서 수출이 차지하는 비중은 대단히 낮으며 수출의약품 또한 선진국에서 이미 생산을 중단한 제품에 집중되는 편이다. 의료보험의 실시와 국민들의 생활수준이 향상되면서 의약품에 대한 수요도 증대하여 우리나라 제약업계는 1970년대 들어와서 크게 성장할 수 있었다.²⁾ 1980년대 초반에는 20% 이상의 고성장을 기록하였고 1980년대 중반에 성장속도가 둔화되었다가 1980년대 말부터 성장이 회복되고 있다.

1990년에 들어와 제약업계의 수출실적이 전년도에 비해서 100% 이상 증가세를 보이고 있어 해외 마케팅에 따라 수출규모는 더욱 확대될 수 있을 것으로 보인다. 그러나 현재 제약업계의 기술개발수준이 낙후되어 있고 기존의 제품들도 외국기술의 모방이 많아 수출지역의 확대나 수출품목의 개발이 제한된 수밖에 없어 수출액 자체를 획기적으로 증가하기에는 한계가 있다.³⁾

5) 시장개방과 대기업의 시장참여

제약산업에서의 수입자유화는 1980년대 초반부터 시작되어 시장개방이 비교적 다른 산업보다 빨랐다고 할 수 있다. 시장개방을 계기로 다국적기업들의 국내 진출은 활발하게 되었다. 합자회사의 수는 70년대 7개가 신설되었다가 1980년대 들어와 25개나 신설되었다. 그러나 다국적기업도 완제의약품 위주의 생산, 판매활동에 치중하는 경향을 보내면서 국내 제약업계의 경쟁은 더욱 치열하게 되었다. 1983년부터 의약품 수입자유화가 실시된 이후 1990년부터는 원료의약품은 100%, 완제의약품은 99%가 수입 자유화되었다.

삼성, 선정, 럭키금성 등 주요 대기업 계열회사들이 1980년대 중반 이후 제약업계에 참여하고 있다. 이들 대기업들은 정밀화학이나 생명공학기술 등에 투자를 확대하고 있으며 자금력을 바탕으로 완제 또는 중간의약품 생산에도 보다 깊은 관심을 기울일 것으로 보인다. 또한

제약업계가 국제경쟁력을 갖추기 위해서 대형화되는 방향으로 나아갈 수밖에 없으므로 제약업계의 경쟁은 더욱 격화될 것으로 보인다.

6) 기술개발

제약업계의 국제경쟁력은 新藥 개발능력에 달려 있다고 할 수 있다. 그러나 우리나라 의약품제조업계에서 연구개발에 대한 투자는 대단히 낮아서 1988년의 경우 총매출액의 0.4%에 지나지 않고 있다. 신약의 개발은 막대한 연구비와 오랜 연구개발기간을 필요로 하고 위험부담도 크다. 선진국의 경우 기술이전을 꺼리기 때문에 1980년대 들어와서 국내 제약업체들은 외국의 대규모 의약품 제조업체와 합작형태로 국제경쟁력을 키우려 하고 있다. 따라서 외국과의 합작형태는 의약품 원료를 생산하는 방향으로 이루어지고 있다.

나. 노동시장의 여건

1) 노동집약적 생산

우리나라 제약업계는 앞에서 설명한 대로 기술수준에 좌우되기보다 단순한 기술과 기계설비에 의존한다. 이러한 제약업계의 특성은 우리나라 제약업계가 노동집약적인 성격을 강하게 가지게 한다. 의약품 제조업계의 기계장비율은 제조업 전체평균의 20% 수준에 지나지 않고 있다.⁴⁾ 생산직 사원의 기능수준은 조립·가공·포장 등 단순한 수준에 머무르고 있다.

2) 높은 후생복지투자

우리나라 제약업계는 기업에서 근로자 후생복지에 투자하는 비율이 높은 편이다. 1988년 매출액 중에서 복지후생비가 차지하는 비중은 제조업 전체평균은 0.3%인 데 비하여 의약품 제조업은 1.4%를 기록하고 있다. 또한 월 2회 주 5일 근무제를 도입한 회사가 많다. 또한 의약품 생산의 특성상 작업환경이 깨끗하며 제품도 가볍기 때문에 작업강도도 낮은 편에 속한다.

3) 높은 영업직의 구성비

노동력의 구성은 영업직이 차지하는 비중이 대단히 높은 편이다. 1989년의 경우 의약품 제조업계의 평균 종업원 중에서 생산직이 차지하는 비중이 40% 정도이며 영업직이 30%를 차지하고 있다. 제조업 전체평균의 경우 생산직이 차지하는 비중은 75%를 상회하고 있다. 반면에 전문기술을 가진 藥大출신의 근로자들이 차지하는 비중은 작다. 또한 전문기술을 가져도 영업직이나 관리직으로 활동하는 경우가 많다.

4) 생산직 사원

생산직의 경우 노동강도도 약한 편이며 제약업계의 특성상 작업장의 환경이 좋아 여성근로자들이 차지하는 비중이 높다. <표 3-2>에서 보듯이 임금수준은 제조업 평균보다 조금 높은 수준이지만 근로시간이 짧기 때문에 시간당 임금수준은 상대적으로 높은 편이다. 또한 공장이 서울 주위에 위치하고 있으며 비교적 소규모여서 가족적인 분위기를 유지할 수 있어 여성근로자들의 취업희망이 높은 편이다.

<표 3-2> 기타 화학제조업(352)의 노동시장 특징

(단위: 천원, 시간, %)			
	월평균급여총액	월평균근로시간수	이직률(12월기준)
기타화학제조업	578	200	22
제조업 평균	491	220	38

생산직 여성근로자들 대부분은 고졸 출신이며 자질이 비교적 높은 편이다. 여성근로자들의 경우

결혼과 함께 직장생활을 그만두는 경향이 많은데 작업환경이 비교적 좋기 때문에 결혼후에도 취업을 희망하는 경우가 나타나고 있다. 남성 생산직 근로자들은 여성에 비해서 소수를 차지하고 있는데 대부분 기계설비의 정비나 수리에 종사하고 있다. 남성근로자들은 공고나 인문계 고등학교 출신이 많은데 임금수준은 제조업 평균 정도이며 자동차, 철강 등에 비해서는 낮지만 작업 환경이 좋고 근로시간도 짧은 편이다.⁵⁾

5) 제약업계의 특성과 노사관계

제약업계는 노사분규의 발생빈도가 낮고 노사관계가 안정되어 있는 편이다. 그 이유는 생산직의 구성비가 상대적으로 낮고 후생복지제도가 발달되어 있는 데도 기인하지만 의약품 생산과 영업상의 특징에도 할 수 있다. 의약품은 국민 건강에 직접 영향을 미치기 때문에 생산과정에서의 사소한 불량도 중대한 문제를 야기하며 기업의 신뢰에 대단히 크다. 또한 제약업계의 경쟁이 치열하기 때문에 노사분규등으로 인한 생산손실을 쉽게 만회하기 어렵게 되어 있다.

다. 공공정책

1) 우수의약품제조 및 관리기준

의약품은 국민의 안전과 생명에 직결되어 있으므로 의약품의 성분과 효능을 비롯한 품질은 정부의 규제대상이 된다. 1970년대 후반부터 정부는 우수의약품 생산을 촉진시키기 위해서 우수의약품제조 및 관리기준(Korean Good Manufacturing Practice : KGMP)제도를 의무화하고 있다. KGMP제도는 원료도입에서부터 생산된 제품이 최종소비자에게 들어갈 때까지 제조업자가 준수할 규칙을 정하고 있다. KGMP제도에는 위생제조, 품질뿐 아니라 작업에 관해서도 구체적인 규정을 두고 있다.

정부는 KGMP제도의 정착을 촉진하기 위해서 KGMP제도를 제대로 준수하는 경우 시설감시나 제품수거에 대한 규제를 완화하고 있다. 1989년말 현재 KGMP 기준적격업소는 모두 44개이며 KGMP기준을 준수하기 위해서 제약업계의 시설투자가 활발하게 진행되고 있다. KGMP기준에 미달하는 업체는 1992년부터 약품을 생산할 수 없게 되어 있다. 1992년부터 제약업계로 존립할 수 있는 수는 대략 90~100개정도 된다고 추정하고 있다.⁶⁾ 또한 미국, 일본 등 선진국은 GMP기준시설을 갖추지 않은 업체로부터 수입을 금지하였기 때문에 GMP기준을 만족하지 못하는 제약업계는 수출의 중요성이 커지면서 경쟁력에 심각한 타격을 입게 된다. 따라서 KGMP제도는 앞으로 우리나라 제약업계의 재편성을 촉진하며 영세성을 벗어나려는 자극제 역할을 할 것으로 보인다. 동시에 KGMP제도는 제약업계 근로자들의 작업환경을 보다 개선하는데 기여할 것으로 보인다.

2) 의료보험제도

1977년부터 500인 이상을 고용하고 있는 사업장에 대해서 강제로 의료보험을 적용하게 되었다. 그 이후 의료보험의 적용범위가 점차 확대되고 있다. 의료보험의 확대실시는 제약산업의 성장에 커다란 기여를 할 수 있을 것으로 예상된다. 특히 1989년 도시지역 의료보험 실시로 의료보험의 가입범위가 확대되고 있으며 또한 약국도 의료보험요양기관으로 확대·지정됨에 따라 의약품에 대한 수요가 증가할 것으로 보인다.⁷⁾

3) 정부의 지원

제약업계에 대한 정부의 규제에 비해서 산업지원은 상대적으로 적었던 편이다. 이는 제약업계가 영세하고 난립되어 있는 데에도 기인하지만 경제성장전략상 투자에 비해서 수익성이 전자·기계 등에 비해서 뒤지는 데에도 있다고 할 수 있다. 제약업계에 대한 정부의 지원육성이 다른 업종에 비해서 상대적으로 작았고 체계화되지 않았기 때문에 제약업계의 自救的인 노력은 상대적으로 활발하였다고 할 수 있다. 그러나 정밀화학이나 생명공학 등 의약관련산업이 산업구조 고도화전략상 중요성이 커지고 있기 때문에 정부도 1990년대 중반부터 집중적으로 지원·육성할 것으로 보인다.⁸⁾

주석1) 제약업계의 규모, 의약품 수급상황들을 제약협회자료를 참조하였다.

주석2) 대한약품공업협회, 『약품 40년사, 1945~1985』, 1986 참조.

주석3) 한국제약협회, 『제약협회보』, 1990년 6월 참조.

주석4) 기계장비율, 복지후생비 등의 통계는 한국은행, 『기업경영분석』의 의약품(3522)에 토대를 두고 있다.

주석5) 제약업계와 제조업의 임금 및 근로시간 비교는 노동부, 『매월노동통계조사보고서』의 제조업(3)과 기타화학제조품(352)의 비교에 토대를 두었다

주석6) 한국경제신문 1990년 12월 12일자 참조.

주석7) 한국제약협회, 『제약협회보』, 1990년 6월 참조.

주석8) 권순원, 「국제화시대의 약물관리」, 『대한약사회지』, 1990년 6월 및 『제약협회보』, 1990년 7월 p. 17 참조.

3. 日製藥會社의 性格과 構造

가. 기업의 성장배경

1) 성장과정

B제약회사의 창업주는 Y會長이다. Y회장은 50년대 후반부터 약국을 경영하다가 1966년 부실경영에 시달리던 모제약회사를 인수하여 B제약회사를 설립하게 되었다. 1973년에 기업을 공개하였으며 1978년에 현재의 商號로 바꾸었다. 특히 B제약회사는 기업공개를 계기로 종업원 주주제도를 도입하였다. B제약회사는 1980년대 들어오면서 의약품 원료치료제등에 비중을 증가시켜 외국기업과 합작하여 원료생산과 신제품 개발을 추진하고 있다. B제약회사는 1986년에 우수의약품 제조 및 관리기준(KGMP) 적격업체로 인정받았으며 현재 원료생산등을 하는 4개의 자회사와의 약품 캡슐 등을 생산하는 3개의 외국합자회사를 거느리고 있다.

나. 기업의 성격

1) 생산과 공장의 입지

B제약회사 본사는 서울에 있고 공장은 본사에서 약 20km정도 떨어진 성남에 위치해 있다. 공장은 공단지역에 입주하고 있는데 이 지역에는 비교적 중소기업체들이 많이 있으며 노사분규가 빈번하게 일어나는 지역이다. 따라서 노사관계가 비교적 안정되어 있는 B제약회사의 노동조합이나 사용자 모두 공단지역의 노사관계 동향에 대해서 큰 관심을 기울이고 있다.

2) 기업의 규모와 특징

기업의 규모는 종업원이 970명 정도 되며 생산직이 200명, 사무·영업직이 650명으로 되어 있다. 매출액 규모는 770억원 정도로 제약업계에서 매출액이나 종업원 규모상 7번째 정도되며 순이익 규모는 3번째 정도가 된다. 공장의 규모는 4,200평이나 비교적 협소한 편으로 노무관리부가 공장과 붙어 있다. 공장을 集約的으로 이용하기 때문에 기업의 관리자와 생산직 사원들이 쉽게 접촉하고 대화를 나눌 수 있는 기회를 제공하고 있는 것으로 보인다.

B제약회사의 주된 제품은 위장약, 감기약, 간장약 등으로 시의 적절한 제품개발에 힘입어 빠른 속도로 성장할 수 있었다. B제약회사의 성공요인은 영업능력을 중시하는 전통을 밑바탕에 깔고

있다고 할 수 있다. 최근에 제약회사의 간장약이 後發製品의 도전으로 시장점유율을 감식 당하는 상황에 직면하고 있다. 그러나 消火器管 의약품이 시장전략에 성공을 거두고 있고, 이에 따라 최근에 전체 매출액 중에서 소화기관 의약품이 시장전략에 성공을 차지하는 비중이 상대적으로 커지고 있다.

B제약회사는 현재 경기도에 소재 하는 제약공단에 공장을 건설하고 있는데 공장규모가 약 10,000평 정도로 1992년을 완공목표로 하고 있다. 현재의 공장에서는 연구소가 위주가 되고 새로운 공장에서는 완제의약품 위주의 생산체제를 갖추게 된다. 또한 B제약회사는 신제품개발에서도 상당한 성과를 거두고 있는 것으로 보이는데 현재 6건의 특허를 출원중이다. 그리고 의료기기사업분야에 진출하는 것을 계획중이다.¹⁾

3) 성장전략

첫째, B제약회사의 성장배경에는 최우수 제약전문업체로 성장시킨다는 경영전략을 확고히 추진하여 왔던 것을 들 수 있다. 이것은 다른 경쟁제약업체들이 건설·전자 등 제약업과 다른 사업에 투자를 한 것과는 달리 B제약회사는 중간원료등을 생산, 진출하는 데서 알 수 있다.

둘째, B제약회사는 부가가치위주의 전략을 채택하고 있다. B제약회사보다 규모가 크거나 유사한 대형제약회사들의 매출액에 대한 매출원가비율을 보면 50~60% 정도 되는데 B제약회사는 40% 미만이고 그 비율은 최근에 더 떨어지고 있다.²⁾ 또한 재료원가 중에서 재료비가 차지하는 비중이 경쟁업체의 경우 70%를 넘는데 B제약회사는 훨씬 낮고 최근에 계속 떨어져 1989년에는 53%에 달하고 있다.³⁾

셋째, B제약회사는 시설투자과 신제품개발에 힘쓰고 있으며 제약업종의 전문성을 살리는 방향으로 계열화를 추진하고 있는바 그 배경에는 B제약회사가 높은 유보율을 유지하고 있는 것을 들 수 있다. 1990년 3월 현재 B제약회사의 유보율은 565%로서 대형의약품 제조업체의 유보율을 2~5배정도 상회하고 있다. B제약회사가 높은 유보율을 가질 수 있었던 배경에는 종업원 주주제도를 착실히 발전시킨 데도 있다고 할 수 있다. 종업원이 차지하는 주식의 비율이 30%로서 종업원이 최대주주가 되고 있는데 이것은 기업성장의 최대수혜자가 종업원이 되도록 제도적 장치를 만들어 기업의 실제로 종업원에게 돌아갈 수 있도록 하였기 때문이다.

다. 기업의 조직과 의사결정

1) 청년중역회의

B제약회사의 경쟁극복적이고 적극적인 영업전략은 기업의 조직이나 관리방식에서 나타나고 있다. B제약회사는 1983년 「청년중역회의」 제도를 도입·운영하고 있다. 청년중역회의의 가입은 주임급 이하 사원들로 한정되며 1년 임기의 위원을 각부서 단위로 선거를 통하여 뽑는다. 청년중역회의는 현재 23명으로 구성되어 있고 생산직과 사무직의 구분이 없어서 노동조합의 간주나 대의원이 위원으로 뽑히기도 한다.重任할 수 없기 때문에 사원 대부분이 간부로 승진하기 전에 청년중역의 임무를 맡게 된다.

B제약회사의 청년중역회의의 제도는 유사한 제도를 도입·시행하고 있는 타기업보다 훨씬 활발하다고 할 수 있다. 청년중역회의는 한 달에 한 번씩 회의를 개최하는데 여기에는 會長과 社長이 참석한다. 위원들은 경영효율화를 위한 제안과 의견제시를 하게 되며 동시에 종업원들의 여론을 전달한다. 청년중역회의에서 건의하면 최고경영진은 즉석에서 답변하거나 시간을 두고 검토할 내용에 대해서, 다음 회의시까지 의견을 밝히게 된다. 청년중역회의의 제안으로 주 5일근무제, 전사원 동시휴가제도가 채택·시행되고 있다.

청년중역회의의 제도는 노사협의제도의 발전적 도입으로 볼 수 있는데 이것은 B제약회사가 노사관계에 대해서 평소에도 관심을 기울여 왔으며 기업구성간의 의사교환 그리고 창의성을 중시하는 社風에 영향을 받은 바가 크다고 할 수 있다. B제약회사의 청년중역회의의 제도는 첫째, 사실상 생산직 사원을 대표하는 노동조합간부도 위원으로 참여함으로써 전종업원이 사실상 기업의 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 제공하고 둘째, 생산직 사원들이 기업의 정보를 사용자의 공유할 수 있는 기회를 제공하고 있다.

2) 권한의 하부위양

청년중역회의제도 외에도 담당부서장이 자기 업무에 대해서 실질적으로 권한을 가지고 있다. 이것은 B제약회사가 경영지표 중에서 가장 먼저 내세우는 것이 自律經營이라는 데서 알 수 있는데, B제약회사는 실제로 결재과정을 과감하게 줄이고 전결사항을 하부로 위양하였다. 다른 회사에서는 찾아보기 힘들지만 B제약회사의 과장들은 업무를 가지지 않고 업무의 흐름만을 관리하게 되어 있다. 동시에 전종업원이 회장과 사장을 직접 만나서 의견을 교환할 수 있도록 문호를 개방하고 있다.

3) 중간관리자 및 책임자회의

각 담당부서의 실무자와 책임자들 사이의 의사교환도 활발하다. 과장이 주축이 된 M.B.O(Management. By Objective)회의가 매주 한 번씩 열리고 있는데 여기에 社長과 理事도 참여한다. 여기서 회사 전반에 관한 사항이 토의되며 각 부서간의 협조가 실무적으로 이루어지게 된다. 이러한 조직간의 의사교환의 활성화는 각 부서원들이 정보를 공유하도록 만들고 있다. 예를 들면, 이러한 회의를 통해서 다른 부서의 예산, 영업비, 판촉비 등까지 알 수 있다. 또한 부서장이 중심이 된 확대경영회의는 매달 한 번씩 열리며 여기에서는 경영실적의 평가, 사업계획의 추진 등을 검토하게 된다.

4) 순환보직제도

B제약회사는 부서간의 의사교환이나 협조회의를 통해서뿐만 아니라 순환보직제도에 따라 영업, 노무, 생산관리 등 부서간의 인사교류를 시킴으로써 중간관리자들이 한 분야에 대한 전문적 지식을 갖는 데 그치지 않고 다른 부서의 업무에 대한 이해도 높이도록 하고 있다. 순환보직제도는 개개인이 작성하는 자기신고서와 업적고과표를 반영하여 운영되고 있는데 자기신고서를 통하여 업무 및 인사에 관해서 자신의 의견을 제시하고 부서장은 자신의 평가를 본인들에게 보여주고 동의를 얻게 된다.

5) 부문간 상호견학제도

B제약회사는 영업직과 생산직 사원의 상호견학제도를 실시하고 있다. 영업직사원들은 영업활동의 最一線을, 생산직 사원들은 생산활동의 最一線을 담당하고 있기 때문에 두 부문간의 이해를 촉진하기 위해서 1990년에 도입되었다. 영업직 사원들은 공장을, 생산직 사원들은 약국 등 영업처를 1일간 상호견학하고 있다. 지금까지는 약 50명 정도가 상호견학을 하였는데 영업직 사원들은 재고로 쌓인 제품이 폐기되는 것을 보고 영업활동을 강화해야겠다는 인식을 새로이 하게 되었고 생산직 사원들은 영업직 사원이 주문을 받는 것이 얼마나 정성과 인내가 필요한지를 느끼게 되었다고 한다.

주석1) 한국신용평가주식회사, 『한국기업재무총람』, 1990J년 B제약회사 참조.

주석2) 대한제약협회, 『제약협회보』, 1990년 6월 p. 17 참조.

주석3) 대우경제 연구소, 『상장회사 서베이』, p. 292 참조.

4. B製藥會社 勞動組合의 性格과 構造

가. 노동조합의 성장배경

1) 노동조합의 설립과 성장

B제약회사 노동조합은 1987년 9월 1일에 설립되었다. 노동조합의 규모는 설립당시 200명 정도 되었다가 1990년에는 250명으로 커졌다. 1988년에 전임 노동조합 위원장의 윤리문제로 회사에서 인사조치를 취하자 노동조합이 여기에 대해서 반발하여 노동위원회에 구제신청을 내고 12일 정도의 작업거부를 하기도 하였다. 이 사건은 회사가 전임 노동조합 위원장을 복직처리하고 전임 노동위원장은 자진퇴직하는 형식으로 해결되었다. 이 사건을 계기로 그 당시 사무장이던 현위원장이 취임하게 되었다. 또한 1988년 단체교섭과정에서는 교섭대표가 조합원의 의사를 무시하고 과격노동운동노선을 추구하며 단체교섭을 이끌다가 제명조치를 받은 사건이 발생하기도 하였다.

B제약회사 노동조합은 1987년 단체교섭에서 퇴직금 누진세를 채택하였다. 4년까지 1년당 1개월이지만 5~10년까지는 1년당 1.3개월, 10년부터는 1.5개월로 누진 적용하고 있다.

B노동조합은 제약업계는 물론 성남지역에서 중요한 역할을 하고 있다. 다른 제약업계 노동조합은 그들의 임금이나 수당 등을 B노동조합을 기준으로 삼는 경향을 보이고 있으며 성남지역의 노동조합에서도 B제약의 임금수준을 목표로 삼기도 한다.¹⁾

2) 조합원

B제약회사 전체 종업원에서 조합원의 비율은 25% 정도에 지나지 않는다. 노동조합의 가입은 사무관리직도 가능하지만 가입한 수는 현재 50명 정도에 머무르고 있다. 노동조합 조합원 중에서 75%는 여자조합원이다. 조합원의 연령은 20~25세가 70%로 가장 많고 나이가 많을수록 비율은 줄어든다. 근속년수는 2~5년이 70%로 절대다수를 차지하고 있으며 5~10년이 15%, 1년 미만인 10%, 10년 이상이 5%를 차지하고 있다. 조합원의 학력은 고졸이 92%로 대부분이며 전문대 출신이 4%를 차지하고 있다.

나. 노동조합의 조직과 의사결정

1) 조직과 의사결정

B제약회사 노동조합은 상대적으로 조합원총회의 기능을 강화시켰는데 위원장 선거는 물론 상급단체의 가입 및 탈퇴에 관한 사항을 의결한다. 부위원장, 회계감사, 사무장의 선출은 위원장의 추천으로 대의원대회에서 선출한다. 현위원장의 나이는 34세이고 회사에 입사한 지는 9년이 되며, 위원장에 취임하기 이전에는 사무장이었다. 부위원장의 수는 2명이고 그 중에서 1명은 여성이다.

대의원을 부서별로 보면, 조합원 10명당 1명씩 선출되고 현재 그 수는 23명이다. 대의원회의에서 단체협약의 체결 및 개정에 관한 사항을 다루게 되고 노동쟁의에 관한 사항은 조합원총회에서 다루게 된다. 위원장, 부위원장, 사무장 그리고 대의원대회에서 선출된 대의원 4명은 운영위원회를 구성한다. 운영위원회에서는 차장 임명동의에 관한 사항을 다루고 조합원에 대한 징계를 심의한다. B제약 노동조합의 8개부서로 되어 있다. 노동조합의 전임간부는 위원장을 포함하여 2명이다.

B제약회사 노동조합은 전국화학노동조합연맹은 물론 재야노동단체와 유대관계를 맺고 있고 업종별 노동조합단체인 화학노련 의약품분과위원회에서도 활동하고 있다. 그러나 현재 화학노련에는 연맹비를 납부하지 않고 성남지역노동조합연합회(성노련)에 의무금을 납부하고 있다. 이것은 노동조합이 지역노동활동에 상대적으로 적극적인 것을 반영한다.

2) 단체교섭

B제약회사 노동조합의 단체교섭 권한은 위원장에게 있다. 필요에 따라 조합원 과반수의 찬성으로 단체교섭 권한을 상급단체에 위임할 수 있도록 규약에서 정하고 있다. 임금교섭은 매년마다, 단체교섭은 1년 6개월마다 이루어지고 있는데 보통 7~8차 교섭으로 타결을 보고 있다.

3) 재정운영

B노동조합의 조합비는 통상임금 및 상여금의 1%를 조합비로 납부하게 되어 있다. 평균조합비는 월 800,000원 정도이다. 노동조합은 수익사업으로 自販機를 운영하고 있는데, 총수입의 5%

정도를 차지하고 있다.

다. 조합원의 생활 및 가치관

1) 높은 학구열

B제약 노동조합 조합원의 대다수는 여성인데, 모두가 고졸 출신이다. 또한 학교 성적이 상위권에 속했던 우수한 인력이라고 할 수 있다. 지방출신의 경우 성남시립복지아파트에서 살고 있는 경우가 많으며 성남이나 서울 등 인근지역 근로자는 출퇴근을 하고 있다. 월 2회 5일근무이고 작업시간이 비교적 일정하기 때문에 작업후에 통신대학이나 야간대학에서 공부하는 사람도 상당수 있고, 또한 영어, 컴퓨터 또는 취미활동을 위해서 학원에 다니는 경우도 있다. 그러나 학구열이 높은 사람일수록 오히려 작업시간중에 열심히 일하는 경향을 보이고 있다.

2)잔업에 대한 태도

B제약회사 여성조합원들의 경우 과거에는 殘業을 하려는 분위기였었는데 임금 수준이 향상되면서 최근에는 잔업을 기피하는 경향을 보이고 있다. B제약회사는 잔업수당을 100% 가산하게 되어 있는데, 이것은 보통 50% 가산에 비해서 월등히 높다고 할 수 있다. 잔업수당이 높게 책정된 배경에는 업종의 성격상 잔업의 필요성이 적고 근로자들이 잔업을 기피하는 데 있는 것으로 보인다.

3) 조합원의 회사에 대한 애착

B제약회사 조합원의 의식 중에서 주목을 끄는 것 중 하나는 회사의 발전이 자신의 발전이라는 인식이 비교적 강하다는 것이다. B제약회사가 활발한 시설투자를 하고 있는 데 대해서도 긍정적인 태도를 보이고 있다. 여자조합원의 대부분이 결혼후에는 직장을 그만두겠다는 생각을 가지고 있다. 남자조합원의 경우 다수가 기계설비의 보수 등 생산지원업무를 담당하는데 급여수준은 타업종의 유사 근로자에 비해서 낮은 편이다. 그러나 작업시간이 짧고 작업강도가 높지 않아 정신적으로 여유를 가지고 있다. 또한 근속년수가 여자근로자에 비해서 길고 학력에 따른 승진의 차별이 없기 때문에 회사에 대한 애착심은 높은 편으로 보인다. 남자조합원도 다른 제조업체와 비교해 볼 때 높은 학구열을 보인다. 이것은 자격증 취득을 위해서 야간에 학원에 다니는 경우가 많은 데서 알 수 있다. 그러나 B제약회사의 기계설비등은 단순하기 때문에 이에 대한 전문성의 필요성은 현단계에서 한계가 있다고 할 수 있다.

4) 생산직 사원의 소외의식

B제약회사 조합원들은 학력간의 인위적인 차별은 별로 느끼고 있지 않지만 생산직과 사무관리직 사원에 대한 사용자의 관심이 차이가 나는 데 대해서 불만을 느끼고 있다. 사무관리직 사원들의 경우 회장이나 사장과 빈번히 접촉할 수 있는 기회를 가짐으로써 회사의 정책에 대해서 잘 알고 있지만 생산직 사원들의 경우는 회사의 정책에 대한 이해가 부족하다고 느끼고 있다. 또한 교육의 기회가 사무직에게 많이 주어지고 그 내용도 직무와 관련된 것이 많은 반면 생산직 사원의 경우는 교육의 기회도 적고 내용도 소양교육등으로 이루어져 지루하다고 느끼고 있다.

B제약회사는 기업경영의 정보를 공유하는 제도가 다른 회사에 비해서 잘 발달되어 있기는 하지만 생산직과 관리직 사이의 의사소통은 상대적으로 활발하지 못하다. 그 이유는 B제약회사의 경영전략이 영업쪽에 치중되어 있고 생산기술이 비교적 단순한 조립·가공·포장을 필요로 하는 수준에 머무르는 데 있는 것으로 보인다.

생산직 사원에 대해서 공장장이 한 달에 한 번씩 직원조회를 통해서 회사의 경영현황을 알려 주고 私報를 통해서 구체적인 실적이 공개된다. 또한 현장에서 생산직 사원과 같이 근무하는 노무관리나 생산과의 부서장이나 담당과장이 비공식적인 대화를 통해서 알려 주게 된다. 그러나 생산직 사원들은 이러한 방식만으로는 의사교환에 있어서 제한적인 성과밖에 가질 수 없다고 느끼고 있다.

5) 생산직 사원의 교육훈련제도

최근에 B제약회사는 생산직 사원이 회사와의 일체감을 느끼는 데 도움을 주기 위해서 교육훈련을 강화하고 있다. 교육훈련은 외부강사가 교양강좌를 하고 내부강사가 KGMP에 대해서 강의를

한다. 생산직 사원들은 교육내용이 유익하다고 느끼지만 회사에 대한 근본적인 이해에는 큰 도움이 되지 않았다고 느끼고 있다. 반면에 생산직 사원들은 사무관리직, 영업직 사원들과의 교류가 회사에 대한 이해에 도움이 되었다고 한다. 예를 들면, B제약회사 전직원이 등산대회를 하였을 때 생산직 사원들은 영업직 사원들의 어려움을 이해할 수 있는 機會의 場이 되었다고 느끼고 있다.

6) 인력자원개발 미흡

조합원의 학구열을 회사가 인력자원의 고도화라는 측면에서 지원하는 정책은 마련되어 있지 않다. 특히 여성조합원의 경우에도 2~3년 정도 작업을 하는 과정에서 기계설비의 간단한 수리방법을 기사로부터 전수받아 담당할 수 있다고 한다. B제약회사가 원료의약품 생산이나 의료기기사업의 진출 등 향후 기계설비가 점점 고도화되고 이에 대한 전문지식이 크게 요구될 때 생산직 남자사원의 학구열과 여기에 대한 회사의 지원 필요성은 일치할 것으로 보인다.

주석1) B제약 노동조합, 『노보』, 제3호 pp. 10~11 참조.

5. B製藥會社の 勞使關係의 特徵

가. 종업원 주주제도

B제약회사는 1970년대 중반에 종업원주주제도를 도입하여 현재 전체 주식의 30% 정도를 종업원이 소유하고 있다. B제약회사는 공장의 입지적 조건으로 노사분규가 다발하고 비교적 강성노동운동 세력이 주도하고 있다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 B제약회사의 노사관계가 상당히 안정된 양상을 보이는 것은 종업원주주제도가 노사관계 안정에 상당한 기여를 하고 있다는 것을 의미한다.

나. 인사제도의 공정성

1) 채용에 있어서 공정성

B제약회사는 회사설립 초창기부터 관리직 사원은 물론 생산직 사원의 채용에 있어서도 공정성을 높이기 위해 독특한 제도를 도입하고 있다. 생산직 사원의 채용시에 공장장 및 공장간부들이 동등하게 1표씩 행사하여 결정한다. 또한 합격결과는 당일에 발표하여 공정성을 높이고 있다.

2) 승진에 있어서 인위적 차별관행 철폐

B제약회사의 생산직 승진은 학력간의 인위적인 차별이 없다. 남자 생산직 사원의 승진경로는 기사→주임→대리→과장 순으로 대졸이나 고졸 모두 계속 진급할 수 있는 기회가 부여되고 있다. 이러한 승진기회의 부여로 고졸 생산직사원이 차장까지 승진할 경우도 있다. 승진을 하기 위해서는 시험에 통과되어야 하며 면접을 통해서 결정하게 된다. 여자 생산직 사원의 경우도 7급에서 6급으로 승진이 가능하게 되어 있다.

다. 인사제도의 합리화

1) 직간전환제도 도입

여자생산직 사원의 경우 전환배치는 드문데, 이것은 여사원들이 다른 공장에 투입되어 새로운 일을 배우고 적응하는 것을 기피하는 경향을 반영한다. 생산직 여사원의 경우 내근으로 배치되어 제도가 있다. 관리직 여사원을 별도로 채용하지 않고 T.O가 있으면 생산직 여사원 중에서 선발한다. 1년에 보통 5~10명 정도가 시험과 면접을 통해서 관리직으로 바뀐다. 반면에 남자생산직 사원의 경우 배치전환이 비교적 원활하며 한 작업에 오래된 사원이 다른 작업으로 배치되기를 원할 때 자신의 희망을 반영하여 전환시켜 준다.

2) 조장선출제도

B제약회사는 노동조합의 주장을 받아들여 조장을 선출하고 있다. B제약회사의 조장선출제도 같은 지역에 위치한 전자회사의 영향을 받아 도입되었는데 조장, 주무, 대의원이 평균 근속년수가 3년 이상이 되는 생산직 사원 중에서 3배로 추천하고 과장이 후보자를 결정하여 이 중에서 사원들이 선거를 통해서 뽑는다.

조장선출제도의 배경에는 조장의 자질상 기능보다는 통솔력이 보다 중시되고 기능수준 또한 회사에서 추천을 통하여 사전심사를 할 수 있는 데 있는 것으로 보인다. 조장선출제도는 1989년부터 실시되고 있는데 작업현장에서 느끼는 생산직 사원들의 불만을 쉽게 해소할 수 있고 동시에 작업관리의 효율성을 제고할 수 있는 것으로 보인다.

조장은 작업현장에서 일선관리감독자로서 주된 기능을 수행하였는데 노동운동이 활성화되면서 감독기능은 상대적으로 줄어들고 결원이나 신입사원 채용등으로 작업을 지원하거나 지도하는 기능이 커지고 있다. 작업이 또한 전문기술을 요하지 않고 위험부담도 크지 않으므로 조장의 적절한 자격으로 일반·생산직 사원으로부터의 덕망이 제일 중시된다. 조장이 되면 수당 10,000원을 받고 5급까지 승진기회가 주어진다. 그러나 이러한 인센티브는 조장이 되는 데 대해서 충분하지 않다고 한다. 그 이유는 비록 조장이 최근 일선관리감독자로서 책임이 다소 작아지기는 하였으나 작업을 관리하고 생산목표를 달성하는 책임을 지고 있기 때문에 생산직 일반사원의 작업을 독려하여야 하는 고충 때문이라고 할 수 있다.

라. 급여제도의 합리화

1) 월급제의 실시

B제약회사의 급여제도는 제약업계의 특수성을 잘 반영하고 있다. B제약회사는 1988년부터 생산직 사원의 임금도 월급제를 실시하고 있다. 그 배경에는 제약업계가 경기변동에 크게 민감하지 않아 근로시간이 안정적이며 근로조건이 좋고 급여수준도 비교적 높은 수준에 속해 이직률이 낮은 데 있는 것으로 보인다. 월급제도를 도입한 뒤 결근율등에서 별로 영향을 받지 않고 있으며 오히려 생산성이 올라가는 경향을 보이고 있다.

2) 영업실적과 보너스의 연계

B제약회사는 생산직 사원의 임금을 월급제로 하지만 인센티브 시스템에 의거한 상여금제도를 도입하였다. 인센티브 시스템에서의 핵심은 영업직 사원의 보너스는 영업실적에 따라 차등을 주며 영업직 사원의 보너스 평균은 생산직을 비롯한 관리직 사원의 상여금에 적용하게 된다. 동시에 단체교섭을 통해서 결정된 생산직 사원의 임금인상은 사무관리직 사원에게도 적용이 되게 하였다. 이것은 임금과 상여금을 직종간에 상호 연계시키는 특유한 제도로서, 영업을 중시하는 B제약회사의 社風을 반영하여 생산직 사원은 물론 전체 사원의 공동체 의식을 키우는 것으로 평가된다.

6. B製藥會社 勞使關係의 課題

가. 제약업계로서의 전문성 강화

1) B제약회사의 성장기반

B제약회사는 종업원 지주제도의 확고한 정착으로 회사의 발전이 종업원의 복지개선으로 실현될 수 있는 제도적 장치를 가지게 되었다. 종업원 지주제도를 통하여 회사의 발전이 종업원의 복지개선으로 연계되도록 하였기 때문에 회사의 발전에 대한 종업원의 공감대는 크다고 할 수 있다. 예를 들면, B제약회사가 중간원료 등을 생산하기 위해서 외국기업과 합작하고 활발한 시설투자를 하는 데 대해서 조합원들은 상당히 긍정적인 반응을 보이고 있는데 이것은 다른 기업의 경우와 대조가 된다고 할 수 있다

2) 제약업종의 전문성 강화

주요 대기업 계열회사들이 제약업계에 시장진입을 하고 있는 데서 알 수 있지만 우리나라 경제성장의 단계성 정부가 앞으로 정밀화학, 생명공학에 대한 지원을 강화할 것으로 보이는 반면에 의약품의 유통질서를 확립하고 제약업계의 과당경쟁을 지양하는 정책을 추진할 것이다. 이것은 제약업계가 신약개발등에 보다 관심을 기울여 업종의 전문성을 강화하는 효과를 가져올 것으로 보인다.

B제약회사는 보다 과감한 발전전략을 펴할 필요가 있다. 이미 이러한 발전전략은 외국과의 합작형태로 원료의약품의 비중을 키우는 것으로 나타나고 있지만 여전히 내수시장 위주의 영업전략에서 탈피하지 못하고 있다. B제약회사의 경우 다른 제약업계보다 훨씬 많은 노력을 기울여 해외시장진출에 있어서도 좋은 성과를 거두고 있지만 국제적인 경쟁력은 아직도 미흡하다고 할 수 있다. B제약회사가 국제적인 경쟁력을 확보하기 위해서는 첫째, 수출시장의 적극적인 참여가 필요하고 둘째, 연구개발에 보다 많은 자원을 투입해야 할 것으로 보인다. 연구개발에 필요한 재원문제를 극복하기 위해서는 다른 제약회사와 공동연구개발시스템의 도입을 검토할 필요가 있다.

나. 직종간의 의사교환 강화

1) 기업조직의 유연화 강화

B제약회사는 조직간의 장벽을 해소하고 의사교환을 활성화시켜 기업조직과 의사결정의 효율성을 제고시키고 있다. 또한 각 부서의 실무자들이 자신에게 부여된 권한을 책임지고 해결할 수 있도록 소유주면서 최고경영자권한을 과감하게 하부로 위양하였다고 할 수 있다. 다른 회사에서 찾아 보기 힘들 정도로 기업조직이 수직·수평간에 원활한 협조체계를 갖추고 있다. 이러한 기업조직의 활성화 노력은 더욱 발전시켜 강화의 주요 기반이 되도록 만들어야 한다.

2) 생산직 사원의 소외의식 해소

생산직 사원들은 임금수준이 타제약업계에 비해서 높고 채용승진 등 인사문제의 공정성을 인정하고 있지만 상급자와의 대화기회는 비생산직 사원에 비해 상대적으로 적다고 느끼고 있다. 또한 동료들간의 대화의 기회도 적다고 느끼고 있다. 따라서 B제약회사의 경우 생산직 사원의 상대적 소외감을 해소하기 위해서 첫째, 생산직과 영업직 그리고 관리직 사원들이 서로 애로사항을 이야기함으로써 이해를 증진할 수 있는 창구가 필요하다. 예를 들면, 부문간 상호견학제도는 더욱 확대·발전시킬 필요가 있다. 둘째, 생산직 사원이 회사의 최고경영자 또는 노무담당 중역과 직접 대화할 수 있는 창구가 필요하다. 생산직 사원의 규모는 작은 편이며 조장이 대의원으로서 되는 경향을 보이고 있기 때문에 조장회의에 회사의 고위간부가 참석하는 방안을 검토할 수 있다.

다. 인력자원개발

1) 연구개발능력 제고와 인력자원개발

B제약회사가 국제경쟁력을 갖추기 위한 발전전략을 세우는 것은 대단히 중요한 의미를 가진다. 비록 연구개발에 대한 투자율이 다른 제약회사에 비해서 높고 그 실적도 많지만 국제경쟁력을 갖추기 위해서는 신약개발능력을 더욱 제고해야 된다고 할 수 있다. 이를 위해서 인력자원의 개발이 절실하다고 할 수 있다. B제약회사의 경우 기술인력이 차지하는 비중은 상당히 낮다고 할

수 있다. 이것은 우리나라 제약업계의 특수성 때문에 불가피한 면도 있지만 B제약회사가 지나치게 영업쪽에 치우친 것을 반영하기도 한다.

2) 생산직 사원의 교육강화

의약품의 경우 약효에 대한 소비자의 반응은 대단히 민감하다. 이것은 의약품의 개발능력이 중요한 것을 의미하지만 동시에 비슷한 제품이라도 제조공정과정에서 보다 세심한 노력이 필요하다는 것을 의미한다. 이것은 이미 KGMP에 대한 교육강화에서 반영되고 있지만 제조공정을 담당하는 생산직 사원에 대한 교육에 대한 투자확대를 할 필요가 있다.

第4章

C. 食品會社の 勞使關係 事例

1. 序 論

가. 醱酵乳의 先頭

C식품회사는 평택, 논산, 이천 등의 생산공장에서 야쿠르트, 라면 및 스낵류를 생산하는 有加工業體로서 특히 발효유 시장에서 독보적인 위상을 유지하고 있다.

1989년 유가공시장에서 발효유가 차지하는 비율은 전년의 12.4%에서 16.1%로 확대되어 다른 품목의 시장축소를 흡수하였다. 유가공시장이 축소되는 가운데 가장 높은 신장을 보인 발효유는 1일평균 판매량이 1.100만本을 넘어서고 있어 단일품목 중 가장 많이 팔리는 국민과 친숙한 제품이 되고 있다.

C식품회사는 최근 경쟁사의 대거 참여로 50% 이상이었지만 시장 점유율이 그 이하로 떨어지고 있다.

나. 호상발효유에서의 성공

전체 발효유 시장에서 호상제품이 차지하는 매출규모는 1987년 1%, 1988년 3.2%, 1989년 11.1%로 증가하였으며 1990년도에는 20% 이상의 점유를 보일 것으로 전망된다. 1일평균 판매량도 32만本으로 전년보다 281.5%의 증가를 보였으며 대비 증가지수도 2,451.2로 26.2배의 물량증가를 보였다. 이와 같이 큰 폭의 물량증가를 보이는 이유를 살펴보면 소비자의 소득증가로 고급품의 선호가 커졌으며 88올림픽 이후 서구식의 대거 유입·확대로 입맛의 변화를 가져왔고, 건강에 관한 관심고조로 건강식품류의 확대에 편승했으며 유가공산업의 변화(음용유→고급 가공품)를 따라갔고 訪販組織을 갖춘 C식품회사의 시장참여로 소비자의 인식이 크게 늘어난 것으로 풀이된다. 또한 부가가치가 높은 호상요구르트, 치즈 등에 업체별 투자가 컸고, 서구식의 증가와 함께 청소년 및 유아층을 다수 흡수한 것에 그 이유가 있는 것으로 분석된다.

특히 C식품회사의 슈퍼-100은 한국능률협회가 주최한 1990년도 10대 히트상품 중의 하나로 선정되기도 하였다. 20여년 동안 유산균 발효유를 개발·판매해 온 선두업체로서의 기술축적, 독특한 판매방식, 가격경쟁의 차별화를 통해 호상발효유시장에서 커다란 성공을 거두고 있다.

<표4-1> 업체별 판매현황

(단위: 本, %)

품목	판매	1989년		
		판매량(총)	판매량(일평균)	신장률
Super 100		75,948,000	209,000	126.7
Yoplaiz		27,742,000	76,000	109.4
Yoghurt		2,109,000	5,800	381.5
Yolove		2,153,000	5,900	245.8
Bioghurt		2,141,000	21,000	2.0
계		110,093,000	317,000	389.2
				100%

다. 革新과 安定의 해

C식품회사는 국내소비자에게 가장 친숙한 유산균 음료를 공급하는 기업으로서, 판매점이라는 독특한 방문판매를 정착시킨 기업으로서, ‘사랑의 손길펴기 운동’ 등 기업의 사회적 책임을 솔선수범한 기업으로서 좋은 이미지를 지니고 있다. 그러나 1987년 사회적 변혁기에 C식품회사도 예외없이 그 돌풍에 휘말린 이래 1990년까지 매년 노사문제와 관련한 쟁의와 소송이 이어지고 있다. 1990년 쟁의가 수습되면서 C식품회사의 노사관계도 질적인 변화의 조짐이 보이기 시작하였으며 경영목표를 혁신과 안정의 해로 설정한 후 ‘한마음 화합운동’을 전개해 나가고 있다.

2. 勞使關係 與件

가, 식품산업의 동향과 전망

1) 시장규모의 확대

1989년 전반적인 경기침체에 의한 수요둔화와 원재료가격의 상승으로 원가에 대한 부담이 커졌으며 수입개방으로 인한 외국제품의 침투, 유지파동 등으로 유가공, 조미료, 설탕, 라면, 밀가루, 소주 등의 부진품목을 제외하고는 전년수준의 신장을 이루었다. 또한 건강관련제품, 고급기호식품, 기능성식품, 레저관련식품, 편의식 등이 양호한 신장을 보였으며, 기술도입의 증가와 수입개방의 확대로 새로운 서구식이 다수 선보였다. 1989년 대기업을 중심으로 제약, 정밀화학, 유전공학, 기능성 식품에 대한 장기투자과 함께 판매가 활발히 이루어지고 있는 제품에 대한 투자 및 참여가 활발하였다. 가장 큰 침체를 보인 업종은 유가공업으로 발효유를 제외하고는 감소하거나 정체하였으며 전반적인 침체가 1990년에도 지속되고 있다. 라면은 제품의 고급화 수출선 다변화 등으로 완만한 신장을 유지하였으나 연말의 유지파동으로 수요가 격감하였다. 청량음료업은 예년과는 달리 고급과즙음료, 유탄산업, 유가공, 제약업체들이 음료시장에 참여하여 치열한 경쟁을 벌인 한해였다. 1991년도에는 地自製 실시에 따른 특수경기를 기대하고 있으며 음료 및 주류의 수입자유화로 인한 외국제품 및 고급제품의 판매증가로 시장규모는 큰 폭으로 확대될 것으로 예상된다.

2) 유가공 시장동향

1조원이 넘는 규모를 형성하고 있는 유제품 시장은 전년의 큰 판매활황과는 달리 부진을 면치 못하여 심각한 상황을 맞고 있다. 유제품의 소비는 매년 15%이상의 고성장을 유지해 왔으나 1989년에는 마이너스를 보여 12월말 현재 滯化되고 있는 분유의 재고량이 적정량을 훨씬 초과, 600억원 가량으로 예상되는 15,000톤이 적체되어 업체별로 재정적 부담을 가중시키고 있다. 이와 같이 분유가 滯化된 원인은 생산량의 증가보다는 소비량이 늘지 않고 줄어든 때문이다. 1990년 3월경부터 실시된 李相久씨의 건강강의에 의한 소비자의 유제품 외면, 1990년 4월

1일부터 유제품 가격을 인상함으로써 소비자 부담을 가중시켰으며, 타음료(과즙, 유탄산, 두유, Sports)의 시장침투로 시장이 위축되었고, 어느 정도 소비한계에 다다른 白色試乳의 판매부진이 유제품 전체에 파급되었고, 안이한 판매방식을 답습하고 있는 유통에 허점이 생겨 음료업체에 시장침투를 당한 것으로 분석된다.

또한 내수경기의 침체, 건강에 대한 관심, 고급화된 소비자 Need에 적절히 대비하지 못한 것으로 보인다.

이와 같은 상황이 계속되자 유제품업체는 유질개선, 원유냉각보조금 등을 중단하였고 집유거부, 원유대금 유보, 분유대체지급 등으로 재정적 부담을 줄이기 위하여 안간힘을 쓰고 있으며 특판확대, 유제품 홍보, 신제품개발 촉진 등으로 판매확대에 주력하고 있으나 1990년도에 들어서도 별 효과가 나타나지 않고 있다.

3) 유제품 소비동향

1960, 70년 정부의 낙농업 지원과 80년대의 소득증가 등으로 매년 큰 폭의 증가를 보이던 유제품 소비량이 1989년 들어 감소추세를 보임으로써 90년대의 유

<표4-2> 업종별 장기 전망

업종	90년도 전망	장기전망
유가공	<ul style="list-style-type: none"> -소비둔화(수요격감), 생산초과로 설비분화가 계속될 듯. -호성요구르트, 치즈, 고급 아이스크림을 중심으로 높은 판매가 예상되나 그외 제품은 감소·정체에 그칠 것으로 보임. -단거리적으로 큰 신장은 어려울 것으로 보임. 	<ul style="list-style-type: none"> -어느 정도 한계에 부딪힌 시류 수요에 대비, 가공품 위주의 판매와 탈유가공화가 추진될 것으로 보임. 축산물, 낙농품의 수입개방으로 국내제품의 경쟁력이 약화되어 타격이 클 것으로 예상 -판매망(방판, 유통)을 개선하지 않으면 음료업체에 계속 시장을 잠식당할 것으로 보임.
라 변	<ul style="list-style-type: none"> -큰 매출확대는 어려울 것으로 보이나 제품의 고급화, 수출선 다변화, 판라변의 공급확대 및 제품 다양화로 시장은 확대될 것으로 예상. 	<ul style="list-style-type: none"> -국산라변의 경쟁력 우위로 수입개방의 영향은 크지 않을 것으로 보이며, 탈제품을 중심으로 세분화된 신제품이 다수 출하될 것으로 보임. -고급 제품류가 계속 큰 신장을 보일 것으로 예상. -편의성 식품개발에 많은 투자 예상.

가공 시장 변화추세의 조짐을 알리고 있다.

이러한 추세가 일시적인 것인지 아니면 장기적인 변화로 이어질 것인지는 더욱 연구하여야 할 과제라 하겠다. 그러나 당초 정부, 農經研, KDI, 축산진흥회 등에서 90년대에도 유제품 소비량은 큰 폭으로 증가할 것으로 예측했으나 1989년부터 예측량에 미달하여 장기적인 축산정책, 특히 유가공 산업의 조정이 불가피해졌다고 볼 수 있다.

매년 가장 큰 소비품목으로 유제품 시장을 주도하고 있는 白色試乳는 전년비

<표4-3> 각 기관별 소비예측

(단위: 천, M/T)

	정부(농수산부)	농촌경제연구원	K D I	축산진흥회
1981	738(100)	548(100)	494(100)	570(100)
1986	1,429(192)	1,248(227)	1,133(220)	1,221(214)
1991	2,801(380)	2,570(469)	2,253(456)	2,145(376)

주: 괄호 안의 수치는 증가지수임.

8.3%의 감소를 보여 유제품시장 전체의 가장 큰 원인이 되었다. 금액상으로는 1.3%의 증가를 보였으나, 이는 1990년 4월 1일부터 인상된 금액으로 계산되었기 때문이며 실제로는 마이너스를 기록했을 것으로 예상된다.

기타 가공시유, 전지분유, 가공치즈, 유산균음료 등 값싼 가공음료제품이 큰 감소를 보여 유제품시장 규모를 축소시키고 있다. 가장 큰 성장을 보인 품목은 호상요구르트와 자연치즈로서 건강을 선호하는 소비자증가와 소득증가에 따른 고급품 선호에 기인한 것으로 보이며 90년에도 가장 큰 유제품 신장품목이 될 것으로 보인다. 이와 같은 이유로 고가품인 파스퇴르제품의 판매도 크게 증가했으리라 예상된다. 백색, 가공시유, 유산균음료 등 음료(음용유) 부분의 감소추세가 두드러지고 버터, 치즈, 호상발효유, 고급 아이스크림 등 가공품의 신장이 커서 앞으로 가공품 위주의 시장형태로 급격히 변화될 것으로 예상된다.

나. 노동시장여건

1) 종업원 감소와 용역화 추진

C식품회사의 종업원은 1989년말 1,868명이었고, 1990년 3월 1,818명이었다. 그러나 1990년 6월 1,779명, 9월 1,713명 10월 1,704명으로 종업원 규모가 1년 기간동안 약 10% 감소되는 추세를 보이고 있다. 이렇게 된 이유로는 라면사업부등의 영업위축으로 영업사원의 감소 등 경영상의 이유도 있지만 C식품회사의 노무관리정책을 가장 큰 이유로 들 수 있다. 즉 1987년 8월 평택공장에서 일어난 쟁의로 수송차질이 있었다. 이것이 곧바로 영업에 치명적인 장애로 나타나는 것을 경험한 사용자는 수송부 요원이 노동조합의 핵심주체로 활동하는 것에 염려를 하기 시작하였다. C식품회사는 이에 대처하기 위하여 1989년부터 수송부를 용역회사로 분리하는 정책을 강력히 추진하였던 것이다. 그 결과 수송부는 용역회사로 분리되었고 이 과정에서 노사간의 복잡한 갈등이 표출되곤 하였다. C식품회사의 이러한 내부인력정책은 최근에 영업점의 경리사원(여자)을 용역화하는 것으로 계속 확대되고 있다.

2) 신규유입인력 억제

매출액 규모가 지속적으로 증대됨에도 불구하고 신규유입인력을 억제함으로써 기존인력의 고령화·장기근속화가 진행될 뿐만 아니라 한편으로는 직급승진이 정체되는 현상이 나타나 기업내의 인력흐름이 왜곡되는 현상을 초래하고 있다. C식품회사가 이처럼 인력구조와 흐름에서 문제를 지니게 된 것은 지난 3년 동안의 노사관계가 불안정했다는 점에서 그 이유를 찾아볼 수 있다.

3) 다양한 직종

C식품회사의 경우 전국적인 영업망을 위한 지역별 사업소와 평택·논산·이천 등 여러 지역에 걸친 공장을 운영하고 있으며 축산직에서 연구직에 이르기까지 다양한 직종으로 구성된 인력을 유지하고 있다. 따라서 인력관리와 인사체계가 인력의 유입과 유출에 관한 회사의 관행은 구성원의 다양한 이해를 조정하고 욕구를 충족할 만큼 세밀하게 마련되어 있지 못하다. 다만 직접방문형태의 영업점을 운영하는 등 독특한 인력관리의 전통은 안정된 영업기반의 구성에

긍정적인 기여를 하고 있는 것으로 평가되고 있다.

3. 使用者의 勞使戰略과 活動

가. 경영층의 노사전략과 변화

1) 경영층의 노조불신

C식품회사의 경우 현행 노조에 대한 인식은 기본적으로 “자유민주체제를 근본적으로 부정하고 자본주의를 노조의 활동 및 대외세력과의 연대활동을 통해 사회주의 체제로 바꾸려는 매우 불손한 의도를 지닌 집단”으로 인식하는 성향이 있는 것으로 노조원들이 지적하고 있다. “우리 회사 경영진들은 모두 노조란 필요없으며 노조와의 협상을 거부해야 한다는 인식에 가득 차 있다”고 한다. 이러한 인식이 형성된 것은 노조위원장에 대해 '임금인상이 쟁의 목표가 아님', '노사현안 해결을 장담하고 마찰을 조장함', '외부세력과 배후연계 및 조종되고 있음' 등을 이유로 교섭의 상대방으로 인정하지 않으려는 경영층의 단호한 태도에 대한 노조원들의 반사적인 인식의 결과로 볼 수 있다. 실제로 경영자들은 최근 수년 동안 미숙한 노동조합을 상대하면서 때로는 권위적으로, 때로는 강압적으로 상대하면서 나름대로 이제는 노동조합을 이해할 수 있는 상태로 思考와 行動이 조정되었다고 한다.

그러나 사용자는 노조가 제기하고 시정을 요구하는 사안에 대해서는 이의 문제점을 적극적으로 개선하려는 태도보다는 이를 회피하려는 태도를 많이 보여왔다고 할 수 있다. 따라서 문제가 발생한 연후에 이에 대해 관심을 쏟는 사후적인 관리에 머물고 있는 측면이 많으며 노사협의제도등과 같은 완충역할의 협의체의 구성에 인색한 태도를 보이고 있다. 결과적으로 단체교섭제도가 실질적인 현안해결창구가 되고 있으며 연중무휴로 단체교섭을 하는 일을 자초하고 있는 것이다.

2) 노동조합의 조직화 활동에 대한 대처

C식품회사의 경우 조합원은 영업직, 생산직, 사무직이 총망라될 뿐만 아니라 전국적으로 공장과 사업소가 분산되어 있는 조직특성 때문에 노동조합이 단체교섭력을 확보하기 위해서는 무엇보다도 조직화 문제가 중요한 관건이라는 것을 잘 알고 있다. 1987년 11월 농성때의 이슈도 영업직 사원의 조합원 자격문제로부터 비롯된 것이었다는 점에서 이러한 사실이 뒷받침된다.

C식품회사의 노사정책은 따라서 C식품회사의 노동조합이 특정공장이나 사업소를 중심으로 응집력있게 연대되는 것을 억제하기 위한 노력에 상당한 비중을 두고 있다.

이러한 관점에서 C식품회사는 두 가지 측면에서 노조의 조직화를 견제하려고 노력해왔다.

첫째는 노조의 집행부가 대표성이나 지도력을 발휘할 수 없도록 노조를 배제한 문제해결을 우선하는 성향을 보이는 것이다. 1988년 반포직매소를 점거농성하는 과정에서 그동안 온건성향의 노조집행부가 와해되고 제3대 노조위원장이 활동성향이 강한 노조원의 지지로 전격 구성되자 이 노조위원장을 해고하는 사태가 발생하였다. 이 과정에서 해고의 시비를 다투던 3대 노조위원장은 계속 해고의 부당성을 이슈로 사용자와 부당노동행위문제로 갈등을 축적하였고, 1990년 2월 이 노조위원장이 다시 제4대 노조위원장으로 선출되면서 1990년 4월부터 6월까지 이어지는 쟁의과정에서 4대 위원장은 구속되고 C식품회사의 노사관계도 새로운 바탕에서 재정립되기에 이른 것이다.

둘째, 노조의 단체행동에 구심적 역할을 하는 계층에 대한 조직이탈을 유도하기 위한 노력을 하는 것이다. 이러한 관점에서 C식품회사가 노력한 것은 여러 가지 각도에서 볼 수 있다. 예컨대 안양지역 제품수송을 담당하는 운전직 종사자를 용역화하여 노조의 前衛行動 要員化되는 것을 방지한 것을 예로 들 수 있다. C식품회사가 용역화를 추진하자 노동조합은 조합기반의 상실을 우려하면서 반대하였고, 이 사실을 노조의 탄압으로 부각시켜 오히려 조합의 조직력을 강화시키기 위한 계기를 삼기 위해 강력하게 반발하였다. 그러나 운전직 종사자들은 개인적 이해관계에 따라 점차적으로 용역을 희망하게 되었고 본인 의사에 따라 퇴직절차를 밟고 용역계약을 체결함으로써 C식품회사의 노동조합은 기반이 약화되는 과정을 밟게 되었다.

C식품회사의 노동조합에 대한 이러한 접근방법은 단기적으로는 노동조합의 세력을 약화시켰다는 성과를 얻었음에 틀림없지만, 장기적으로 볼 때 노사간의 협력관계의 기초가 되는

신뢰형성에는 오히려 더 큰 장애요인이 된다는 사실에 유의하여야 할 것이다.

나. 노사담당조직과 활동

1) 담당조직

사례기업의 조직은 크게 본사, 공장, 사업소 단위로 구성되어 있다. 이에 따라 사용자의 당사자 구조도 크게 본사구조와 공장구조 및 사업소 구조로 되어 있다. 본사는 4室8部로 조직되어 있는데 그 중 인사부 산하에 노무과를 두어 이곳에서 사례기업의 모든 노사관계업무를 담당하게 하고 있다. 담당인력도 노무과장 1인, 주임 1인 평사원 1인으로 총 3인으로 구성되어 있으며 이를 인사부장이 관리하고 인사담당 임원이 총괄관리한다. 즉 회사전체의 노사관계업무를 담당하는 실질 업무수행자는 2~3인에 불과하며 이를 관리하는 관리자를 포함해도 많게는 5인을 넘지 못한다.

한편 사례기업은 전국에 4개의 공장을 보유하고 있는데, 각 공장단위별로는 노무담당 전문인력이 부재한 상태이다. 실질적인 업무수행은 공장 산하의 관리과에서 담당하고 있지만 조직상에서 살펴볼 때, 이를 전담·수행하는 조직이 뚜렷히 분화되어 있는 상태가 아니다.

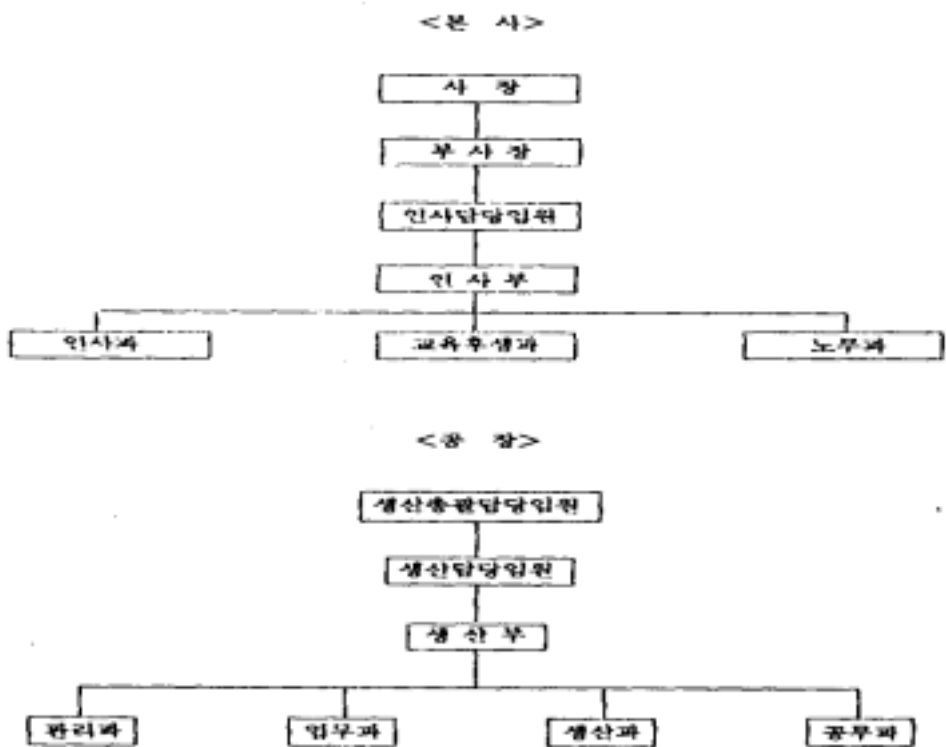
사업소는 전국에 걸쳐 10개 사업소를 분포되어 있다. 각 사업소별로도 노사담당조직이 별도로 구성되어 있지 않고 관리과에서 이를 포괄적으로 수행하고 있다.

다음 [그림 4-1]은 본사, 공장, 사업소별 노사담당 사용자 조직구조를 도시화 한 것이다.

2) 담당조직의 기능과 과제

사례기업의 사용자측 당사자 구조 및 구성원을 살펴볼 때, 노조 구성원의 실질 분포상태를 고려하지 않은 조직을 구성해 놓고 있다고 평가할 수 있다. 노조원의

[그림 4-1] 사례기업의 사용자 당사자 구조





실질활동영역도 각 공장 및 사업소인데 이를 담당하는 사용자측 구조는 본사의 조직중심으로 구성되어 있으며 각 공장 및 사업소단위에서는 전담부서조차 구성되어 있지 않은 상태이다. 이러한 조직상의 문제에서 파생되는 것은 노조의 목소리를 올바르게 파악할 수 없으며 이에 따라 제때에 문제점을 치유할 수 없을 뿐더러 노사분규를 더 심각하게 할 소지가 많다는 점이다. 문제가 발생하였을 때 중앙집권적으로 대처할 수는 있겠지만 협력관계를 단위현장에서 형성할 수 있는 예방적인 조직으로 보기에 는 미비한 점이 있다. 모든 정보는 공유되어야만 올바른 처방이 나올 수 있는데도 불구하고 이러한 대응조직상에서는 다분히 몇몇이 노조에 관한 정보를 독점하고 그에 대한 처방 역시 매우 편협한 시각에서 무리한 대응방법으로 귀결될 가능성이 있다. 노사관계의 원활화와 노사관계의 건전한 발전을 꾀하기 위해서는 조직측면, 사용자의 당사자 구조상에서 정보의 공유시스템에 입각한 대폭적인 조직요원이 필요하며 특히 현장의 목소리를 올바르게 파악할 수 있도록 현장조직을 보완할 필요성이 있다.

4. 노동조합의 勞使戰略과 活動

가. 노동조합의 성장배경과 활동성향

1) 노동조합의 성장과정

C식품회사의 노동조합은 1979년 5월 29일 최초로 평택공장에서 설립되었고 1987년 10월에 서울지부가 설립되면서 활발한 활동을 개시하였다. 1987년 4월 대구지부, 1989년 5월 부산지부가 결성되고 1990년 2월 논산지부가 결성되면서 서울에 본조합을 중심으로 지부조직을 계속 확대하고 있다.

2) 1987~90년 쟁의경험

- 제1차 쟁의

1987년 8월 16일부터 8월 19일까지 4일간 약 90여명의 남녀직원이 평택지역 인근사업장의 분규상황과 분위기의 영향으로 장기근속자의 처우개선등을 이슈로 점거농성을 시작하였다. 4차에 걸친 노사합의를 진행하였으나 결렬되자 C사의 기존 노동조합의 집행부가 동요되기 시작하였다.

- 제2차 쟁의

1987년 11월 23일부터 11월 28일 기간동안의 쟁의는 직무소장(영업담당)의 노조가입에 대한 조합원 자격문제를 이슈로 발생한 분규였다. 당시 노동부에서 “직매소장은 회사의 일선영업기관의 책임자로서 노동조합법상 사용자의 지위에 있다”고 통보하였으나 조합원들이 이에 불복하여 야기된 분규였다. 100여명의 남녀직원이 평택공장에서 분규를 시도하였지만 C식품회사의 분규가 불법쟁의로 일관된 이후 모든 사태의 단초를 제공하는 사건이었다.

- 제3차 쟁의

1988년 2월 4일부터 2월 19일까지 서울 반포영업장에서 계속된 쟁의는 또 한번의 불법쟁의로

C식품회사 전체를 어렵게 만든 사건이었다. 제2차 쟁의과정에서 축적된 갈등으로 서로 쌍방을 제소한 결과 C식품회사는 조합원에 대한 징계를 실시하였고 조합은 이에 불복하여 쟁의를 결의하였다. 쟁의결의과정에서 중앙노동위원회가 쟁의발생신고가 조정대상이 될 수 없다고 하였으나 80여명의 남녀직원이 쟁의에 참석하였다. 3차 쟁의결과 제소된 조합원의 자격을 사법부 확정판결시까지 인정하기로 하고 인사징계는 그 집행을 정지하며 징계기간중의 급여는 생활보조비 명목으로 지급한 후 원직에 복귀하도록 하였다.

- 제4차 쟁의

1988년 6월 서울올림픽을 앞두고 전국 기업이 잠정적으로 산업평화를 유지하고 있었던 시기에 C식품회사 노조는 서울 강남사업소를 점거하기도 하고 대한상공회의소와 대학로에서 시위를 계속하였다. C식품회사 노조는 7월 26일 본사를 점거하고 8월 20일까지 점거농성과 교섭을 병행하였으나 10월 3일 총 36차에 걸친 교섭끝에 단체교섭을 마무리지었다. C식품회사와 노동조합이 단체교섭을 하는 과정에서 가장 큰 장애요인은 쌍방의 끝없는不信이었다.

- 제5차 쟁의

제4차 쟁의가 단체협약을 체결하는 과정에서 발생하였듯이 제5차 쟁의도 1990년 단체협약체결과과정에서 야기된 것이었다. 기본급, 가족수당, 물가수당, 호간차조정, 주택문제, 상여금지급시기 등 인사노무 전반에 걸친 협약이슈에 대하여 1990년 6월 4일 23차 교섭에서 타결될 때까지 점거농성과 공권력 투입, 政黨에서의 농성, 노조위원장 구속 등의 얼룩진 교섭과정이었던 것이다. 현재 C식품회사 노조는 직무대리체제를 유지하고 있으며, 구속된 노조위원장은 실형선고를 받은 후 상고중에 있다.

3) C사 직원의 사태를 보는 시각

C식품회사 직원은 한결같이 건전한 노사관계가 형성되는 것을 원하고 있다. 그리고 묵묵히 현장에서 자기직분을 다하고 있는 잔여사원에 대한 사기진작을 간절히 원하고 있다.

- 중간간부들의 시각

현장의 중간간부들은 현장근로자들의 고충을 처리해 줄 수 있는 방안도 없고 권한도 없다는 말을 자주하고 있다. 근로자들의 회사측을 불신하고 있는 것을 알고 있지만 불신을 해소하기 위한 경영정보에 대해서는 중간간부들도 모르긴 마찬가지라는 반응이다. 그리고 이익이 발생한 공장이 있는가 하면 그렇지 못한 공장도 있는바, 이익이 있는 공장에서는 좀더 많은 이익이 근로자들에게 돌아갈 수 있도록 배려를 해주어야 한다는 의식을 갖고 있다. C식품회사의 경우 라면 제품 관련공장에서의 분류보다 이익이 많을 것으로 생각되는 야쿠르트 제품관련공장에서 분류가 많은 이유를 분석해 보아야 할 것이다. 중간간부들은 조합원의 이해타산적 행위를 잘 알고 있다. 따라서 조합원이 노동조합을 피신처로 생각하고 기강을 흐리는 행위를 하는 경우 난처하다는 반응을 보이고 있다. 조합을 건전한 동반자로 육성시키지 않는 한 노동조합은 회사에 저항하려는 근로자의 집결처가 된다는 것을 상정하고 있다. 현장근로자를 직접 대면하면서 노무관리 책임을 지기 위해서는 慶弔事 비용등 잡비성격의 재정적 지원도 필요하다고 강조하지만 책임이 전적으로 현장감독자에게 돌려지는 것에 대해서는 우려하고 있는 실정이다.

- 조합원들의 시각

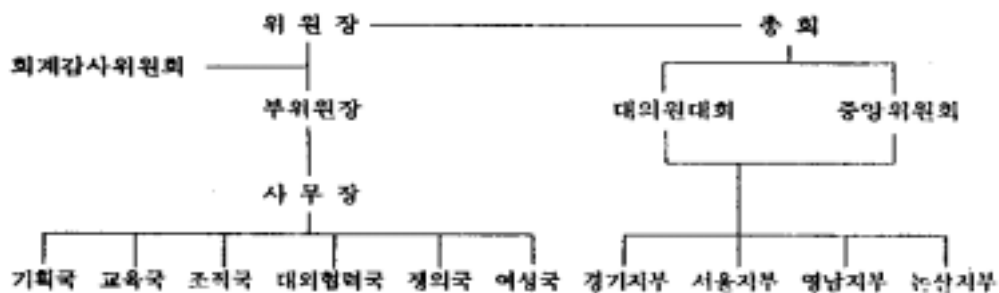
강성노조가 더 필요하다는 시각과 강성노조는 문제근로자들의 도피처가 되므로 뿌리채 뽑아야 한다는 시각으로 양분되어 있다. 특히 노조집행부가 사용자와 어설픈 협력의 행동을 보이는 데 대한 거부감으로 노조를 탈퇴하였다는 조합원들의 공통된 의견은 앞으로 문제가 발생하면 더 큰 일이 일어날 것이라고 예고 하고 있다. 현재의 안정은 미봉책이고 불신만 더 깊어지고 있다는 것이다. 원인을 근본적으로 개선하지 않는 회사를 원망하고 강성위원장이 구속되고 노동조직이 와해되는 것을 가슴 아프게 생각하고 있다. 요컨대 C식품회사는 90년 단체협약시 제기되었던 각종 요구의 근원을 분석하여 인사·노무체계를 안정적으로 개혁하는 노력이 계속되어야 할 것이다. 그리고 '한마음 화합운동'이 각 공장사업소마다 뿌리를 내리도록 더 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

나. C식품회사 노동조합의 조직과제

1) 전국적인 사업조직과 노조조직의 과제

사례기업의 노동조합 조직은 크게 집행기관과 의결기관으로 나누어져 있다. 의결기관은 전국의 모든 조합원이 직접 참가하는 최고의결기구로서 전국총회가 있고, 각 지부에서 선출된 대의원으로 구성된 총회를 대신할 수 있는 의결기구로 대의원대회, 중앙조합의 임원과 각 지부에서 선출된 3명의 중앙위원으로 구성된 정책의결기구로서의 중앙위원회가 있다. 집행기관은 위원장, 부위원장, 사무장, 회계감사 및 산하 단위조직국으로 구성되어 있다. 조직상으로는 집행기관에서 수립하여 이를 체계적으로 수행할 수 있는 형태를 띠고 있으나 실제 본組에서 노조일을 전담하는 노조전임직이 위원장과 사무장 2인으로 제한되어있는 상황을 고려해 볼 때 전국에 산재해 있는 현장노조원의 권한을 체계적으로 뒷받침할지는

[그림4-2] 사례기업 노동조합 조직기구



상당히 미지수이다.

이러한 상황을 극복하기 위해 우선 필요한 노조조직화 전략은 전국적인 통신망을 구축하는 일이다. 집행부의 통보사항 내지 정책방향이 전하부조직에 공정하게 효과적으로 전달될 수 있고 현장의 노조원의 목소리를 신속하게 입수하기 위해서는 각 지부와 중앙집행부를 연결하는 통신망의 조직이 필요할 것이다.

한편 노조조직력을 높이기 위해서는 먼저 노조원에 대한 노조 자체내의 교육체계가 형성되어 있어야 할 것이다. 현행보다 노조간부에 대한 교육이 강화되어야 함은 물론 현장노조원의 의식을 교양시키기 위해서는 노조원대상 교육체계가 필요하다. 이를 위해서는 교육담당 전문요원이 활용되어야 할 것인바, 현행 노조내에 이를 전담할 수 있는 전임노조간부가 확충이 필요한 현실이다.

노조의 조직을 확충할 수 있는 길은 결국 조합원의 고충을 대변할 수 있는 대표성을 증진시키는 방안이 필요할 것이다. 현재 C식품회사의 경우 노조가입 대상인원이 지역적으로 분산되어 있고 각 단위마다 노조에 가입할 수 있는 가용인원이 적기 때문에 그에 따른 고립감·소외감으로 인해 조직의 약화현상을 일으키기도 하는데 이의 시정을 통하여 노조의 조직을 튼튼히 할 수 있는 것이다.

2) 쟁의 끝의 C사 노조의 위상

1989년 3월 이후부터 90년 10월까지 월별 노조원의 변동추이를 요약해 보면 다음 <표 4-4>와 같다. <표 4-4>에서 보는 바와 같이 사례기업의 노조원수는 1990년 5월까지 꾸준한 증가세를 보여왔다. 그러나 1990년 6월 파업이 종결되면서 노조집행부에 대한 대량 징계조치로 집행부가 사실상 와해되고, 이러한 상황에서 집행부 대행체제에 대한 불신과 회사측의 꾸준한 노력 그리고 사회분위기에 편승하여 1990년 10월에는 1989년 초반 수준에도 미치지 못하게 되었고 1990년 12월에는 조합원수가 233명 수준까지 줄어들게 되었다.

이러한 현상은 노조원의 성향에서도 그 원인을 찾을 수 있을 것이다. 즉 사례기업의 노조원은 노조를 통해 자기의 경제적 욕구를 충족시키고자 하는 경제적 목적관을 지니고 있으나 이러한 경제적 목적성취가 최근 2~3년 동안의 경험에

<표 4-4> 조합원 변동추이

(단위: 명, %)

구분\월	1989년 3월	1989년 4월	1989년 5월	1989년 6월	1989년 7월	1989년 8월
총 원			1,968		19.9	
조합원	270	348	348	361	365	369
점유비	13.3	17.8	17.7	18.4	19.1	19.4

구분\월	1989년 9월	1989년 10월	1989년 11월	1989년 12월	1990년 1월	1990년 2월
총 원		1,872	1,868			
조합원	380	380	391	391	495	407
점유비	20	20.3	20.9	20.9	21	22

구분\월	1990 3월	1990년 4월	1990년 5월	1990년 6월	1990년 7월	1990년 8월	1990년 9월
총 원							
조합원	404	400	419	417	402	387	318
점유비	22.2	22.2	23.4	23.4	22.7	21.7	18.6

서 노조를 통해서만이 가능한 것은 아니라는 생각을 갖기 시작한 것이다. 그러므로 필요에 따라 노조에 가입하기도 하고 탈퇴하기도 하는 현상이 발생하였다. 이는 특히 노조원의 주도그룹이 30대 후반에서 40대 초반에 걸쳐 있어 전반적으로 사례기업의 노조원은 안정지향적 성향을 띠고 있으나 집행부는 강성일변도로 몰고 가는 가운데 조직의 와해현상이 나타난 것으로 볼 수 있다. 특히 현노조집행부가 온건성향으로 기본노선을 수정하는 가운데 조합원의 합의를 도출하는 과정없이 독주해 버림으로써 C식품회사의 노조는 조합원들의 구심체 역할을 하지 못하고 결과적으로 조합원이 이탈하는 현상을 자초하고 있다.

C식품회사는 현재 외견상 조합원이 줄면서 노조의 결집력이 완화되는 것으로 보이고 있으나 노조원들의 마음속에 회사에 대한 신뢰감이 형성되기 이전에는 항상 또 다른 분규의 갈등을 안고 있는 것으로 보인다.

5. 勞使管理의 特性

가. 노무관리의 특성

1) 생산직의 직급체계상의 위상

C식품회사는 크게 진직원이 관리직, 사무·영업직, 생산직, 축산직, 연구직으로 구분되어 있다. 관리직, 사무·영업직 및 연구직은 일반적인 개념의 화이트 컬러로, 기타 생산직·축산직은 블루 컬러로 구분이 가능하며 노조가입자격은 직급 구분에 관계없이 3급 乙주임까지로 한정되어 있다. 그러나 예외규정으로 인해 현실적으로는 계장으로서 노조원인 직원이 존재하고 있다. 각 직급별 대응직위, 직원구분 관계는 다음 [그림 4-3]에 나타나는 바와 같다.

C식품회사의 직급체계상의 특성은

- C식품회사는 생산에서 판매까지 매우 다양한 업종을 다루기 때문에 인력이 직종, 직원구분별로 관리되고 있고
- 각 직원구분별 별도 직급 및 승진체계가 형성되어 있고
- 다단계 직급과 승격년수의 장기
- 직급 직위간 1대1 대응체제로 인한 경직성이 표출되고 있다는 점이다.

이를 볼 때 C식품회사는 현실적으로 다단계 직급을 유지하되 보직의 탄력적 운영으로 능력위주의 인사관리를 시행해야 할 과제가 도출되고 있다.

2) 직종별 승진체계

C식품회사의 경우 관리사무직과 영업직 그리고 연구직은 동일한 직급승진체계로 승진의 기회를 누리고 있지만 생산기능직과 축산직의 경우 별도의 승진체계로 운영되고 있다. 따라서 초기 노사갈등기에 이들 계층이 사무관리직과 전혀 대화가 되지 못한 것에서 볼 수 있듯이 조직의 일체감이나 공동체의식 형성에 이 [그림 4-3] 직급체계

직 급	대응 직 위			직 원 구 분(직 계)		비 고
1급(갑)	부장			관 리 직	연 구 직	노조가 일한계
1급(을)		차장				
2급(갑)			과장			
2급(을)			과장보			
3급(갑)				사 무 · 영 업 직		대용 선임 고용 선임 사무 여사원
3급(을)			재장 대리 (영업) (사무)			
4급 1			주임			
4급 2			사 원			
5급			사원(여)			
생산기능직 I	월급직(남)			생 산 직		
생산기능직 II	일급직(남)					
생산기능직 III	월급직(여)					
축산 I	월급직(남)			축 산 직		
축산 II						
축산 III	일급직(남)					
축산 IV						

러한 직급승진구조는 근본적인 문제가 있는 것으로 지적될 수 있다. 승진소요년수나 시험 등과 같이 객관적으로 평가할 수 있는 승진절차에 따라 정기적으로 안정적인 승진관리를 운영하기보다는 일반적으로 시행되는 인사고과의 평정결과를 기준으로 승진후보를 선정하고 승진 T/O가 발생하면 수시로 승진시키는 방식으로 승진체계를 운영하고 있다.

C식품회사의 승진 및 승격체계상의 특성은

- 관리 · 사무직의 3을에서 3갑 승진시, 연구직의 연구5에서 연구4로 승진시를 제외하고는 모두 근속기준 및 인사고과로 심사기준을 정하고 있고
- 생산기능직의 경우 그 단계가 적고 지금까지는 상대적으로 급여상승폭이 컸기 때문에 지금까지는 신분상승욕구가 표출되고 있으며
- 관리 · 사무직의 경우는 직급이 다단계인 관계로 대외적인 비교시 신분지위가 낮은 현상이 나타난다는 점이다.

따라서 C식품회사의 경우에는

- 전직원 구분 및 직급에 걸쳐 심사기준을 다양화할 필요가 있고
- 생산 · 기능직의 신분상승욕구를 반영하기 위해 직종변경등의 대처안을 강구해 볼 수 있고
- 관리 · 사무직의 대외비교적 측면에서 신분욕구를 충족시켜 줄은 물론 거기에 상응하는 보수도 되어야 하는 문제점 등이 도출되고 있다.

3) 일급제와 월급제의 혼용

직원 구분이 다양한 만큼 그에 따른 급여체제도 다양하게 이루어져 있다. 급여는 기본급, 직책수당, 물가수당, 보직수당, 근속수당을 기초로 기타 특수수당 및 상여금으로 구성되어 있다. 기본급은 직원구분별 · 직급별 상당호봉제를 운영하고 있으며 상여금은 기본급+직책수당+물가수당+보직수당을 기준임금으로 하여 매년 55%를 지급하고 있다.

C식품회사의 급여체계의 특성은

- 생산 · 기능직 및 축산직에 대해서는 월급제뿐 아니라 일급제가 구분되어 적용되어 있고
- 급여항목의 결정기준이 승진기준에서도 볼 수 있듯이 생활급 보장의 원칙에 입각한 근속기준에 의하고 있고
- 고과급여분이 뚜렷하게 존재하지 않는 급여체계를 지니고 있다.

따라서 C식품회사는 화이트 칼라와 블루 컬러간 급여체계의 통합 및 그간 임금인상에서 상대적인 불이익을 당했던 화이트 컬러층의 욕구수용문제, 급여항목 결정기준을 생활급 보장의 원칙뿐만 아니라 노동대가의 원칙을 적용하여 능력기준을 도입할 것을 고려할 만하다는 점, 고과급여분을 가시적으로 도입하여 생산성 향상을 도모할 만하다는 점 등이 가시화되고 있는 과제라고 하겠다.

4) 인사고과의 운영실태

인사고과는 크게 능력고과와 업적고과로 나누지만 동일한 고과표를 사용하여 종합적으로 실시하며 매년 1월 1일부터 12월 31일까지의 기간을 대상으로 다음해 1월중에 고과를 실시한다. 피고과자는 담당직무에 따라 관리직, 일반직(사무 · 영업 · 생산), 기능직으로 구분되며 고과자는 고과순서에 따라 1, 2차고과자로 구분되어 있다.

고과방법은 각 등급별로 일정점수를 규정하여 놓고 강제할당식의 상대고과방법을 택하고 있다.

C식품회사의 평가체계의 특성은

- 성과평가체계가 미약하다
- 평가방법상 강제할당식의 상대고과이다
- 평가자의 오류가 다분히 개입될 소지가 많은 주관적 평가방법이다
- 평가결과의 인사연계기능이 미약하다.

따라서 C식품회사의 경우 평가와 관련하여

- 각 평가항목의 평가요소를 평가집단별로 세분화할 필요가 있고
- 평가방법을 현행 강제할당식에서 절대평가방식과의 접목을 시도하여 평가의 신뢰성을 높이고
- 업적평가시스템을 개인뿐 아니라 단위부서간에도 확대적용할 것이 검토 요청되고
- 평가결과를 제반 인사에 포괄적으로 반영하여 동기부여 역할을 강화해야 할 것이다.

나. 노사이슈와 노사관리 실태

1) 이슈의 특성

C식품회사의 노사이슈는 크게 매년 정례화되어 있는 임금교섭 및 단체협약 갱신교섭에서 나타나는 이슈와 이러한 이슈를 해결하기 위한 노사간의 구체적 교섭현장에서 발생하는 이슈, 그리고 실무현장에서 노조원의 인사처우와 관련하여 발생하는 이슈로 대별된다.

첫 번째 이슈로는 주로 노조원의 의견을 수렴하여 노조집행부가 이를 사용자에게 정식으로 제기함으로써 공식적인 교섭과정을 거치게 되는 반면 두 번째 이슈는 노사당사자간의 조정채널이 형식적으로 형성되어 있어 실체는 노동위원회의 중재나 사법적인 판결과 같은 대외의존적인 방법을 통한다. 세번째 이슈는 소위 부당노동행위로 대표되는 것으로서, 노조측에서는 우선 구두로 사용자측에게 시정을 촉구하고 미진할 경우에는 단체교섭, 더 나아가 사법적인 판결에 의존하는 채널을 통하게 된다. 즉 C식품회사의 이슈조정채널은 대내적으로는 단체교섭이라는 단일채널로 형성되어 있으며 그나마 이러한 단체교섭을 통한 이슈 조정방법이 그 원인이 어디에 있든 매우 비효율적으로 운영되고 있어 이로 인한 부작용이 심하게 드러났고 그에 따른 대외의존적 해결방법의 빈도수도 타사의 경우보다 매우 많다.

2) 90년 임금교섭과정에 나타난 문제점

1990년 임금교섭에서 나타난 특징을 간략하게 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교섭회수가 너무 많다는 것이다. 노조측의 최초교섭안 및 사용자측의 최초교섭안과 최종타결안을 비교했을 때 현격한 차이점이 나타나지 않는데도 불구하고 지나치게 장기간에 걸쳐 교섭이 이루어졌다는 점이다.

둘째, 사용자측 교섭위원과 노조측 교섭위원 모두 실질대표권자가 아니었다는 점에서 문제점이 다분히 발견된다 하겠다. 특히 사용자측 교섭위원의 경우 교섭안을 직접 결정할 수 있는 결정권자가 아니기 때문에 교섭이 길어졌다는 지적이 노동조합으로부터 지적되고 있다.

셋째, 노사쌍방의 불신풍조가 문제이다. 사용자측은 특히 당시 노조위원장을 “자기의 신변보호를 위해 농성사원을 이용하여 임금교섭을 지연시키고자 하며” “재야 및 민주노조계열과 연대 불법쟁의를 해오며” 등의 시각으로 노조측 교섭대표에 대해 매우 부정적인 시각을 갖고 있었고, 노조측은 사용자측이 고의적으로 교섭을 지연시킨다는 의식을 형성하는 등 교섭의 기본의식에서부터 매우 현격한 차이를 보였다는 점이다.

넷째, 노사 양측 모두 대내적인 자체해결 노력이 부족하였다는 점이다. 구체적인 교섭현장의 협상과정에서 적극 수렴하는 자세를 보이지 않거나 감정적인 태도로 노사협상에 임했고, 노사양측 모두 대외의존적인 해결방법에 지나치게 의존하였다는 점이다.

다섯째, 정부의 태도에서 노사관계는 노사 당사자 관계에서 기본적으로 출발하는 것인데도 불구하고 정부측은 이를 부인이라도 하듯이 불법단체협약 무효화방침, 적법한 쟁의현장에 공권력의 투입 등을 통해 노사의 자율관행적착을 방해하고 있다.

여섯째, 노사간의 협상이 사용자와 노조대표간의 문제만이 아니라 근로자 전체에 미치는 것이라는 시각이 부족하여 전체 근로자를 설득시키는 일이 부족했다는 점이다.

3) 단체협약 갱신교섭의 경험

다음<표 4-5>는 1990년도에 일어났던 단체협약갱신 교섭과정을 최초의 사용자측 요구사항, 노조측 요구사항 그리고 각 교섭절차별 타결사항을 살펴봄으로써 단체협약갱신 교섭의 특성을 파악해 보고자 한 것이다.

<표 4-5>에서 볼 수 있듯이 1990년에 발생한 임금교섭보다는 비교적 순탄하게 빠른 시일내에 여러 가지 사안에 대해 타결을 본 것은 임금교섭의 후유증

<표 4-5> 단체협약갱신교섭 과정

	회사측 요구사항	조합측 요구사항	타결사항
1차 교섭(10/1)	<ul style="list-style-type: none"> ~휴일 • 정부제정 공휴일로만 명시 ~상여금조정 ~제책단원비(신설) ~월청근로자 명시 • 영의창가정가조직원 명시 	<ul style="list-style-type: none"> ~월약기준의 원칙 ~조합입원, 간부활동시간 ~징계절차 ~통상임금, 평균임금법위 ~노조소재시간 배정 ~조합활동 ~조합권임자추가 ~조합입원간부확대 ~해고의 조건 완화 ~퇴직금제 개선 ~상여금 ~월약 효력기간단축 	<ul style="list-style-type: none"> ~휴직에 관한 사항 ~휴가산출기간 조정 ~연차유급휴가 ~출산휴가신설 ~육아휴직신설 명문화 ~특별유급휴가 ~임금조정
2차 교섭(10/17)		<ul style="list-style-type: none"> ~월약기준의 원칙 ~징계절차 	<ul style="list-style-type: none"> ~월약효력기간 ~징계절차
3차 교섭(10/25)			<ul style="list-style-type: none"> ~휴일 ~자격을 보수교육, 개선
4차 교섭(11/9)			<ul style="list-style-type: none"> ~통상임금의 범위확대 ~평균임금의 산정방법 개선 ~퇴직금 누진세의 보완 ~제책단원비 지급조항 신설

에 대한 노사간의 인식에서 싹튼 태도의 변화와 상대적인 노조의 違約에 기인하고 있는 듯 하다. 단체협약갱신 교섭의 특징을 살펴보면, 노조측에서는 협약사항 이외에 기능직의 전환시기 조정, 여직원의 승격제도 신설, 승급제도 신설 등을 요구하고 있고, 노조원의 신분을 보장하고 간부의 활동력을 강화함으로써 노조의 입지를 강화하고자 하는 측면을 담고 있는 반면, 사용자측에서는 노조의 입지 내지 활동력을 둔화 시켜 보려는 욕구를 표출하고 있다. 전반적으로 단체협약갱신 교섭시 비교적 쉽게 합의에 이르는 사항은 경제적 이슈 중 특히 휴가 및 휴일관련사항이며 다소 합의기간이 긴 내용은 임금관련사항으로 나타나고 있다. 그러나 조합의 위상을 강화시키거나 조합의 활동력을 강화시키는 데 필요한 노조의 전임자 확대나 조합임원간부 활동시간의 연장 등의 내용은 거의 타결되지 않고 있다.

이는 단체교섭이슈의 속성별 특성뿐만 아니라 현 우리나라 대부분 기업의 교섭형태를 그대로 보여주는 것이라고 하겠다.

다. 노사협의회

C식품회사는 노사간의 주요현안을 단체교섭뿐만 아니라 각 공장별 운영을 중심으로 한 노사협의회를 통해서도 토의·해결하고 있는데, 여기에서 주로 다루어지고 있는 내용은 경영계획 전반에 관한 실적, 생산계획실적, 인력계획, 복지시설확대 등의 내용이 중심으로 되고 있다. 그러나 실질적으로 노사협의회 of 실효성에 대해 대부분 구성원들이 의문을 표시하고 있고 따라서 노사협의회 자체가 활발하게 이루어지지 못하고 있는 실정이다. [그림 4-4] 는 C사의 노사협의회 진행과정을 요약한 것이다.

[그림 4.4] 노사협의회 진행사항

C식품회사는 매년 쟁의를 겪는 과정 속에서도 이제 노동조합의 조직가입률이 감소하는 외형상의 안정을 찾아가고 있다. C식품회사가 이렇게 안정을 찾게 된 요인을 정리해 보면

첫째, 노동조합활동의 주체가 될 가능성이 높은 취약계층을 용역화한 점이 실효를 거두었다는 점,
둘째, 중간관리계층에 대한 집중적인 교육과 신뢰를 형성하기 위한 해외연수등이 회사측을 이해하는 데 기여하였다는 점,
셋째, C식품회사의 노동조합이 외부조직과 지나친 연대활동에 치우친 나머지 노동조합원을 대표하는 응집성을 오히려 상실하였다는 점,
넷째, C식품회사의 경영층의 불법적인 노동쟁의에 단호하게 대처하였다는 점 등으로 요약해 볼 수 있다.

이러한 요인에서 볼 수 있는 바와 같이 C식품회사의 노사안정은 근원적으로 근로자들의 불만이나 고충을 해소함으로써 얻은 것이라기보다는 잠재시켜서 얻은 안정이라고 평가할 수 있다. 따라서 C식품회사는 최근의 추이와 관계없이 노사안정을 위한 노력을 지속적으로 전개시켜 나가야 할 것이다.

것으로 보인다. 그동안 노사문제에 대해 법과 질서를 앞세우며 對症的 처방으로 대처해 왔고 어느 정도 노사관계를 안정시키는 역할도 했다. 그러나 노사간의 힘겨루기에서 사용자들이 우세한 국면을 일시적으로 유지하고 있을 뿐이다. 그러므로 주변여건이나 내부여건의 변화에 따라 지금의 안정은 쉽게 깨어질 가능성이 있다. 따라서 C식품회사가 향후 건전한 노사관계를 형성하기 위해서는 지금부터의 노력이 중요하다.

현재 C식품회사의 근로자들이 생각하고 있는 막연한 불신을 해소하기 위해서는 첫째, 경영성과나 경영여건과 관련한 다양한 정보의 공개등과 관련한 사내커뮤니케이션체제를 확립해야 할 것이다.

둘째, 경영내부 운영과정의 공정성, 기회의 균등성, 구성원의 참여성을 높이기 위한 공평무사한 인사·노무관리관행을 정착시키는 일이 중요하다. 내부경영혁신이 노사문제를 예방하기 때문이다.

2) 노조에서 이탈한 조합원에 대한 관심

1990년 노동쟁의가 끝나고 난 다음 기존 노조조직에 대한 조합원들의 실망으로 조합원수가 줄어들면서 노동조합이 조합원들의 구심체가 되지 못하는 상태가 계속되고 있다. 노동조합의 대표성이 문제가 되고 조합원수가 줄어든다고 해서 노사간의 갈등이 해소된 것은 아닌 만큼 C식품회사는 이 기회에 노동조합의 역할을 보충할 수 있는 노사협의의 활성화를 위해 노력해야 할 것이다.

현재 근로자들은 노동조합의 필요성을 느끼지 않기 때문에 노조에서 이탈한 것이 아니라 기존노조의 활동방식이 상황에 비추어 볼 때 무리한 측면이 다소 있었기 때문에 이탈하고 있는 것이다. 따라서 C식품회사의 근로자들은 언젠가 새로운 구심체가 나타나면 이를 중심으로 단결하고 갈등을 표출할 가능성을 항상 지니고 있다. 현재 노조를 이탈한 근로자들은 신선한 노조가 등장하면 다시 노조원으로 가입할 가능성이 높다. 그러므로 신뢰관계의 증진과 함께 평소 이들의 고충을 제도적으로 해소할 수 있는 노력을 지속적으로 추진해야 할 것이다. 노사협의회를 좀더 활성화시킨다거나, 해외연수 교육기회를 보다 공평하게 운영하고 기회를 확대한다거나, 체계적인 교육훈련에 투자를 하는 방안들을 지금보다 훨씬 더 진지하게 추진해 나가야 할 것이다.

第5章

D鐵鋼會社の 勞使關係의 事例

1, 序 論

가. 철강산업의 위상

철강산업이 국민경제에서 차지하는 대표적 위상은 GNP, 총수출액 및 제조업상에서 차지하는 비중을 살펴봄으로써 알 수 있다.

1970년대에는 철강산업의 부가가치 생산액이 전체 GNP 17조 2,832억원의 0.5%에 불과하였지만 이 비중은 D사의 준공을 계기로 점차 증대하여 1987년에는 전체 GNP의 2.6%에 이르게 되었다. 또한 총수출액에서 차지하는 비중도 1970년대 후반 이후 輸出産業化하면서 급격히 증가하기 시작하여 1970년의 1.2%에서 1987년에는 6.2%로까지 증가하였다.

한편, 세계경제내에서의 우리나라 철강산업이 위상은 크게 나누어 생산·무역 측면과 세계철강산업에 대한 지배력 측면에서 살펴볼 수 있다.

우선 생산·무역측면은 전세계 철강생산 및 무역량에서 우리나라 철강산업이 차지하는 비중을 파악함으로써 그 위상을 확인해 보는 관점을 말한다. 1970년부터 1988년간의 우리나라 및 전세계 철강산업의 생산량, 수출량, 수입량의 추이가 <표 5-2>에 나타나 있다. 여기서 보면 1970년에 전세계 철강생산량의 0.1%에 지나지 않았던 우리나라 철강생산량이 1988년 2.5%를 점유하게 되어 자유세계 8위, 전세계 10위의 철강생산국으로 부상하게 되었다. 이는 粗鋼生産 1,500만톤 규모의 자유세계 제3위인 D사(포항+광양)의 존재에 힘입은 바 크다. 또한 수출에 있어서도 1972년

전세계 수출량의 0.4%를 점하였던 것이 1988년에는 4.0%로 늘어나서 세계 7위의 鐵鋼輸出國이 되었으며, 수입측면에서는 1972년 전세계의 1.1% 점유에서 1988년에는 점유율 2.0%로 늘어나 세계 14위의 철강수입국이 되었다. 1970~1988년간 우리나라 철강산업의 생산, 수출, 수입의 연평균 증가율은 세계 전체의 증가율을 크게 웃돌고 있는데, 특히 1970년대에 그 증가율이 높았고 1980년대에는 점차 완만해지는 추세에 있다.

나. 철강산업과 D사의 위상

1) 우리나라 철강산업의 발전단계와 D사의 위상

가) 태동기(1919~1945)

우리나라 철강공업의 역사는 1918년 일본의 三菱 재벌이 兼二浦에 제철소를 세운 것이 그 효시라고 할 수 있다. 그 후 1940년을 전후해서 興南製鐵所, 朝鮮理研 仁川工場(현 인천제철), 三和製鐵所(현 동국제강 삼척공장) 등이 세워졌으나, 이들은 모두 일본의 軍需用 목적으로 銑鐵중심의 素材生産을 한 것에 불과했다. 따라서 국내에서 필요한 壓延된 가공품들은 일본으로부터의 수입에 의존하였다.

나) 혼란기 및 재정비기(1946~1961)

1945년 해방 이후, 국토가 분단됨에 따라서 철강석광산과 제철공장이 대부분 북한에 편입되고 남한에 소재한 일부 공장들마저 원료부족, 사회혼란 등으로 거의 가동을 하지 못하였는데 더욱이 6·25동란 중에는 시설이 크게 파괴되어 철강산업의 기반은 거의 상실되었다.

仁川製鐵이 1968년말에 설비완공을 하였지만 과중한 투자로 곧 부실기업 정리 대상이 되었으며, 삼화제철은 시설노후화 및 원광석 확보난으로 공매처분을 당하기에 이르렀고, 한국철강도 주요제품인 중후판의 판매부진으로 산업은행의 전면관리로 넘어가는 등 철강산업의 주요기업체가 부실기업화하면서, 공급측면에서 많은 제약과 문제점을 노출하여 철강산업에 어두운 그림자를 드리우기도 하였다.

다) 도약기(1973~1981)

1973년 국내 최초로 103만톤 규모의 일관제철소인 D사가 준공·가동됨에 따라 우리나라 철강산업은 도약의 전기를 맞이하게 되었다.

이 기간동안에는 D사가 1976년에 제2高爐, 1978년에 제3高爐, 1981년에 제4高爐 등 생산설비 확장사업을 적극적으로 추진함으로써 1981년말 현재, 801만 9천톤의 製銑能力을 갖추게 되었으며 製鋼부문에서도 D사의 진로제강 850만톤, 동국제강, 인천제철 등의 轉機로 390만 2천톤 등 총 1,258만 7천톤의 설비능력으로 확충되어 조강생산의 국내 자급도는 1981년 76.1%에 이르게 되었다.

라) 성장기(1982~현재)

1981년까지 D사의 설비확장에 힘입어 1982년에는 철강산업이 전제조업 중 생산액 비중 10.8%, 부가가치 비중 9.9%, 수출액 11.0%를 차지할 정도로 중요한 위치를 차지하게 되었고, 세계철강공업국 가운데서도 조강생산 15위, 철강재 수출 6위로 발돋움하게 되었다.

또한 이 기간중에는 D사가 1986년 미국 USX와 합작하여 UPI를 설립하였고, 1990년 釜山파이프가 미국의 판매회사를 매입하여 미국내 유통거점을 확보하는 등 국내 철강업체의 해외시장 확보를 위한 직접투자가 증대하였다.

그러나 1989년 하반기부터 국내 철강수요산업의 침체와 경쟁력 약화 등으로 철강산업의 성장세가 둔화되고 있어 한국철강산업의 전망을 어둡게 하고 있다.

2) 경영위기와 노사관계

D사의 경우 세 가지 측면에서 경영위기를 제기하고 있다.

첫째, 국내 철강수요산업이 하강국면으로 변하고 있다는 것이다. 주요 철강수요산업인 자동차, 가전제품 및 造船産業이 모두 수출부진, 재고증가 등으로 하강국면에 놓이게 되고 이에 따라 철강수요가 급속하강하고 있는 것이다.

둘째, 국제적인 철강산업의 분업구조가 변하고 있다는 것이다. 선진 철강관련기업들은 1988년 이후 세계적인 철강경기의 하향추세에도 불구하고 빠른 속도로 경쟁력을 회복하고 있다.

매출액이 빠른 속도로 증가할 뿐만 아니라 경상이익이 사상 최고의 실적으로 증가되고 있는 실정이다. 그러나 D사의 경우 오히려 판매 순이익이 감소하고 있어 심각한 우려를 하고 있는 것이다.

셋째, D사의 경쟁력이나 생산성이 점차 둔화되고 있다는 점이다. 일본 및 동남아 등의 주요 수출시장도 원화절상등에 따른 원가경쟁력 하락과 후발철강국의 가격공세로 말미암아 계속 고전하고 있다. 노사분규와 임금인상, 노동생산성의 저하는 계속되고 있으며 비가격경쟁력도 여전히 열위에 놓여 있다.

또한 한때 세계 최고의 경쟁력을 자랑하던 D사의 원가경쟁력도 최근 日本 高爐에 역전되는 상황에까지 놓이게 되었다. 특히 생산성 측면에서 D사는 여전히 다음 자료에서 보는 바와 같이 열세에 놓여 있다.

<표 5-1> 한 · 미 · 일 생산성 비교

구 분	단 위	D사('88)	일 본	미국 GARY('88)
본당 소요근로시간	시간	5.3	4.2('87)	2.9
1인당 제품생산량	톤	463	586('87)	715
1인당 매출액	천 \$	284	400('88)	—
1인당 순이익	천 \$	11.0	16.7('88)	—

자료: 「일간공업신문」 1988. 11. 21일자 참조.

이러한 상황에서 D사는 경영위기의식을 통해 새로운 도약의 힘을 모으기 위해 다각적인 노력을 기울이고 있다. 지속적인 품질개선 노력은 물론 판매력 강화, 인력관리의 강화 등으로 대처하고 있으나 무엇보다도 노사 공동체의식을 바탕으로 한 생산성향상 운동에 기대를 걸고 있다. '鐵鋼 21세기 運動' 등 전략적 차원의 노력도 중요하지만 생산성 의식과 주인의식을 바탕으로 하는 모범적인 노사협력이 있어야만 경영위기를 타개할 수 있다는 점에서 향후 D사의 노사관계는 주목의 대상이 되는 것이다.

2. 鐵鋼産業의 勞使關係 與件

가. 철강산업의 변화

1) 세계철강수급 구조의 변화

선진국의 철강소비는 <표 5-2>에서 보는 바와 같이 1970년 3억 7,500만톤에서 1988년에는 3억 6,950만톤으로 감소하였으며, 세계 전체에서 차지하는 비중도 63.6%에서 47.4%로 크게 감소하였다. 이에 비해 개도국의 철강소비는 1970년 4,020만톤에서 1988년에는 1억 1,360만톤으로 증가하였으며 이에 따라 세계 전체에서 차지하는 비중도 6.8%에서 14.6%로 크게 증가하였다.

공급측면에서 살펴보면, 선진국은 철강생산이 1970년 3억 9,780만톤에서 1988년에는 3억 9,120만톤으로 감소하여 그 비중은 66.5%에서 50.2%로 크게 감소하였으나 개도국은 동기간중 2,480만톤(4.1% 점유)에서 9,730만톤(12.4% 점유)으로 급증하였다. 특히 한국, 대만, 브라질 등의 선발개도국들은 꾸준히 공급능력을 확충해 온 결과 70년대 후반부터 지급능력을 초과하는 공급능력을 보유하게 되었다.

2) 혁신철강기술의 출현

1989년 6월에 미국에서 개최된 「철강업 생존전략회의」에서는 현재 세계 철강업이 구조개편의 전환기에 있으며 이 시기를 주도하는 두 개의 중요요소를 제시하였는데 그 첫째가 바로 '技術革新'이라고 단언하고 있다.

즉 90년대 이후의 철강산업의 生死는 '기술혁신'에 달려 있다는 것이다. 어느 산업이건 간에 기술혁신을 도외시하는 기업은 살아남기 어렵지만 특히 철강업은 다른 산업에 비해 최근 기술개발속도가 급속히 가속화되고 있으므로 기술혁신이 더욱 중요시되고 있는 것이다.

현재 선진철강국을 중심으로 일어나고 있는 철강기술혁신은 Bessemer 제강 기술이 개발된 이래 100년만에 일어나고 있는 기술 대변혁이다.

<표 5-2> 세계의 철강수급추이

단위: 백만톤, %

		1970			1980			1988		
		소비 (A)	생산 (B)	과부족 (B-A)	소비 (A)	생산 (B)	과부족 (B-A)	소비 (A)	생산 (B)	과부족 (B-A)
선 진 국	미국	123.7 (21.6)	119.3 (19.9)	-8.0	114.0 (15.8)	101.5 (14.2)	-12.5	104.2 (13.3)	88.4 (11.3)	-15.8
	일본	69.9 (11.9)	93.3 (15.6)	23.4	79.0 (10.9)	111.4 (15.5)	32.4	86.6 (11.0)	107.9 (13.8)	21.3
	EC (12)	133.8 (22.7)	146.2 (24.4)	12.4	117.7 (16.3)	142.0 (19.8)	24.3	124.5 (15.8)	140.1 (17.9)	15.6
	계	375.0 (63.6)	397.8 (66.5)	22.8	360.9 (50.0)	407.0 (56.8)	46.1	374.2 (47.6)	395.0 (50.5)	20.8
개 도 국	한국	1.1 (0.2)	0.5 (0.1)	-0.6	6.1 (0.8)	8.6 (1.2)	2.5	18.3 (2.3)	21.9 (2.8)	3.6
	대만	1.4 (0.2)	0.4 (0.1)	-1.0	6.3 (0.9)	3.4 (0.5)	-2.9	14.5 (1.8)	8.7 (1.1)	-5.8
	브라질	6.1 (1.0)	5.4 (0.9)	-0.7	14.3 (2.0)	15.3 (2.1)	1.0	13.4 (1.7)	20.0 (2.6)	6.6
	계	40.2 (6.8)	24.8 (4.1)	-15.4	101.7 (14.1)	57.2 (8.0)	-44.5	121.5 (15.5)	101.0 (12.9)	-20.5
중 산 권		174.2 (29.6)	176.0 (29.4)	1.8	252.4 (35.9)	252.4 (35.2)	-7.2	290.5 (36.9)	286.8 (36.6)	-3.7
전 세 계		589.4 (100.0)	598.6 (100.0)	9.2	722.2 (100.0)	716.6 (100.0)	-5.6	786.2 (100.0)	782.7 (100.0)	-3.5

주: () 내의 수치는 전세계에서의 점유율을 나타냄.
 자료: 한국철강협회, 『철강통계연보』 1976, 1989.
 일본철강연맹, 『철강계보』 1990.

熔融還元法, 半應凝固加工技術, Near-Net Shape Casting法 등으로 대표되는 혁신기술들은 공정단축등을 통하여 인건비와 에너지비용 등을 대폭 절감할 수 있을 뿐만 아니라 탄력적 조업을 통하여 다품종소량생산체제의 구축이 가능하게 되는 것이다. 이 때문에 미국, 일본, EC諸國 등 선진 철강국들은 후발 철강개도국의 추격으로 급격히 약화된 국제경쟁력을 근본적으로 만회할 수 있는 좋은 기회로 보고 혁신 철강기술의 개발에 박차를 가하고 있다.

세계 철강산업이 주도권은 누가 먼저 혁신철강기술을 개발하고 체계화하느냐에 달려 있다.

19세기에 영국은 17세기말에 개발된 Bessemer 전로법과 석탄이용 고로법을 무기로 세계 철강업을 주도해 왔었다. 그러나 20세기 초반에 미국은 平爐와 電氣爐, 壓延機의 대형화와 연속화로 영국의 지위를 빼었으며 1960년대 이후에는 일본이 高爐의 대형화 LD전로법, 연속주조기술을 무기로 지금까지 세계 철강산업을 주도해오고 있다.

이는 결국 21세기의 철강주도국은 혁신철강기술의 開發者라는 사실을 대변해 주고 있다.

나. 노동시장여건

1) 인력현황과 노조가입률

D사의 종업원 규모는 1989년 12월말 현재 총 22,673명이며 최근 3년 동안 대졸은 평균 500여명, 고졸은 1,700여명 정도를 신규채용하고 있다. 총원 가운데 대졸 이상은 약 4천여명으로 전체의 약 18% 정도를 차지하고 있다. 과장 이상은 650 여명으로 2.8% 정도이고 이 가운데 고졸 이하가 10여명 정도를 차지하고 있다.

채용추이 측면에서 보면 설비가 증설될 때마다, 예컨대 1977년 3基 완공, 80년 4基 완공때 각각 4,000여명, 3,500여명씩 채용하던 것을 정점으로 해서 최근에는 매년 2,000명에서 2,500명선에서 채용을 하고 있으며, 대졸의 채용은 1987년 이래로 계속 증가하고 있으며, 고졸의 경우 1988년

이래 비슷한 규모로 채용이 이루어지고 있다.

이직추이를 보면 먼저 대졸의 경우 1981년 총재직인원 대비 이직인원 비율로 산정한 이직률 10%를 고비로 해서 최근에는 5%선을 유지하고 있다.

한편 고졸의 경우 1979년 12.8%를 고비로 해서 최근에는 2%선을 유지하고 있다. 총원 가운데 여자직원은 560여명으로 2.4% 정도에 지나지 않는다. 1989년 12월말 현재 전체직원의 평균연령은 31.8세이고 생산직종에 종사하는 감독직계의 평균연령은 31.6세이고 기술·사무직계의 평균연령은 32.8세이다. 총원 가운데 노조에 가입한 인원의 구성비는 총원 대비 77%이고 가입대상 대비 89%이다.

<표 5-3> 노조가입 인원

구 분	총 원	가입대상	가 입 자	가 입 륜(%)	
				총원대비	대상자대비
본 사	2,429	1,234	723	29.8	58.6
포 함	13,665	12,617	11,979	87.7	94.9
평 양	6,579	5,772	4,761	72.4	82.5
합 계	22,673	19,623	17,463	77.0	89.0

D사 인력관리의 특징은

첫째, 신규채용 중심의 流入, 내부승진, 소규모 이직으로 인력흐름이 내부화되고 있다는 점.

둘째, 평균연령이 30대 초반인 젊은 조직이라는 점.

셋째, 엄격한 공채제도로 관료적 인력관리체계를 확고히 하고 있다는 점. 등을 들 수 있다.

3. 使用者의 勞使戰略과 活動

가. 경영층의 노사전략과 변화

1) 경영위기론과 노사관계

D사 경영층의 勞使關係觀은 기본적으로 정치적 이해를 바탕에 깔면서 경제적 논리를 겉으로 내세우는 방향으로 전개되고 있다.

이러한 맥락에서 경영층의 노사전략에서 나타나는 특징은

첫째, 노동문제로 갈등이 야기되는 것은 곧 조직의 위계가 흔들리는 것이며 이는 경영자 본인의 경영책임과 직결되는 사건으로 인식한다는 점이다.

둘째, 노동문제로 인한 갈등은 개별기업의 기강해이는 물론 사회불안으로 연계되고 사회불안은 나아가 국가경제의 혼란으로 연계되는 계기가 된다고 인식한다는 점이다.

따라서 노사문제로 인한 갈등이나 소요는 경영자로서 책임을 다하지 못했다는 추궁을 당할 뿐만 아니라 보다 높은 차원의 정치적 책임까지도 감당해야 한다는 측면에서 무척 곤혹스러운 것으로 생각한다. 한편 이념적 組合觀으로 나타나는 특징은 노동운동의 주체들을 자본주의를 반대하거나 자본주의를 파괴하는 사회주의자 내지는 좌경주의자로 인식하는 것이다. 예컨대 사상적으로나 이념적으로 관점이 틀리는 대상으로 파악한다는 것이다. 이처럼 내면적으로는 정치적 이념적 인식을 하면서도 실질적으로 근로자들을 설득하고 관리하는 측면에서 '경영위기론'을 앞세우는 경제적 조합관을 강조한다. 뒤편에 대한 요구를 자체토록 하기 위해 한편으로는 경영위기론을 이해하도록 설득하고 한편으로는 先生産 後分配를 받아들이도록 경영교육을 강화하고 있다. 이러한 경영층의 조합관은 부장급은 물론 과장, 계장급에 이르기까지 같은 맥락으로 이어지고 있다.

2) 노동정책의 기본 방향

D사 노동정책의 기본기조는 대립에서 협조로 노사관계를 정립하는 것이다. 경영층의 語錄이나

弘報物 또는 각종 교육에서 한결같이 대립적인 노사관계는 영국처럼 노동쟁의로 인한 기업경영과 국가경제를害치기 때문에 우리나라가 영국병을 앓지 않기 위해서, 또 아르헨티나처럼 선진국 문턱에서 주저않기 않기 위해서는 대립적 노사관계는 지양되어야 한다는 점을 강조하고 있다. 한편 일본성장의 비결은 노사협조를 통한 산업평화와 생산성 증대에서 비롯된 것이라는 점을 강조하면서 협력적 노사관계야말로 D사를 살리고 발전시키는 것이라 하고 있다. 이러한 맥락에서 D사는 크게 다음 세 가지 방향에서 노동정책을 추진하고 있다.

첫째, 경제적 변수를 전략적 변수로 하여 경제여건의 위기적 요인으로 인한 기업경영의 대응자세를 강조함으로써 노사관계를 협력적 관계로 유도하는 방안을 들 수 있다. 특히 일본의 경쟁철강회사의 경영실적 비교자료와 국제경쟁의 변동자료를 토대로 끊임없는 홍보와 교육을 실시함으로써 근로자들의 經營危機意識을 고취시키고 있다. '철강21세기운동'을 추진하면서 D사가 경쟁력 강화를 통하여 국민경제가 선진국으로 진입하도록 하기 위해서는 모범적인 노사협력이 무엇보다도 중요하다는 것을 이해시키는 것이다. 이러한 관점에서 D사의 경영층이 모범적인 노사협력을 위해 근로자들에게 요구하고 있는 기본적인 사항은 생산성에 기초한 임금책정과 주인의식 강화로 요약될 수 있다.

둘째, 노동운동이 집단성·투쟁성 및 이념성을 띠지 않도록 하기 위해서 외부노동운동단체와 연계되어 활동하는 것을 차단하는 방안을 들 수 있다. 대부분 국내대기업의 노사대응정책이 이러한 맥락에서 수행되고 있는 측면이 강하며 D사도 예외는 아니다. 특히 제철소가 포항, 광양 두 지역으로 분산되어 있고 地錄·學錄이 복잡하게 얽혀 있으므로 노동운동의 활동상황을 점검하고 분석하는 기능에 대한 관심이 점점 더 커지고 있다. 현상태에서 전국적 규모 혹은 사회적 규모의 정치·사상적 연계성에 대한 정보수집과 분석자료는 결국 국가행정기관에 의존할 수밖에 없다. 그러므로 기업의 정치·사회적 노동운동의 영향을 독자적으로 분석평가하기 이전에는 노사당사자로서 一方의 역할을 수행하는 행정부의 情報와 指針에 의존하지 않을 수 없게 되고, 결국 노사양태가 勞政關係로 나타나게 되는 결과를 초래하게 되는 것이다. 그리고 외부영향요인을 차단한다는 관점에서 노동정책은 최고경영층과 정부관계기관 및 노무관리담당자 등이 주체가 되어 추진하고자 하는 경향을 보이게 되는 것이다.

셋째, 중·장기적 노사관계에 대한 경영사회정책적 비전에 입각하여 對노사관계를 설정해 놓고 안정적인 상호작용을 하기보다는 對근로자를 상대로, 특히 근로자의 여론을 창출하고 선도하는 대의원이나 친목단체, 동호인클럽의 리더를 대상으로 한 협력세력을 키우기 위한 정책을 다각도로 추진하고 있다는 점을 들 수 있다. 노조를 진정한 파트너로 인정하여 정책적·합리적으로 상대하려 하기보다는 노조를 견제하거나 노조를 조정할 수 있는 메카니즘이나 분위기를 조성하려는 분야에 더 많은 노력을 기울이고 있다는 점이다. 특히 2대 위원장이 태동되는 가운데 D사는 쉽게 조정할 수 있는 노조세력을 조직화하려고 노력하였으나 결과적으로 가장 強性的의 성격을 띤 노조집행부를 상대로 하게 되었다. 노조를 진정한 파트너로 인식하기보다는 전술적으로 싸워서 이겨야 하는 敵으로 인식하는 성향이 초래한 결과라 하지 않을 수 없다.

요컨대, 다음과 같이 요약될 수 있는 D사의 노사정책은 경영상층부가 노사문제를 '뜨거운 감자'로 인식하고 있기 때문에 해당조직이나 담당자의 책임을 강하게 추궁하는 것으로부터 시작되고 있다. 그러므로 대부분의 중간관리자나 현장감독자는 책임지는 것이 무엇보다도 가장 부담스럽기 때문에 중·장기적으로 문제의 근원에 접근하여 해결하려고 하기보다는 단기적으로 문제 자체가 발생하지 않도록 하려는 성향을 보이고 있다. 따라서 노조는 문제해결과정에서 중간관리자를 배제하고 바로 최고경영층을 상대로 하는 양태를 보이고 있는 것이다. 이는 결과적으로 근로자로 하여금 회사가 추진하는 노동정책은 어디까지나 소수경영층 및 지배층을 위한 것이라는 인식을 하게끔 할 뿐만 아니라 노사문제 해결과정이 기존의 조직위계를 혼란케 하는 현상마저 초래하게 되는 것이다.

<표 5-4> D사의 노사정책

경 영 계 층	노사정책 방향
최고경영층	<ul style="list-style-type: none"> • 경영위기意識 강조 • 현장 21세기 창출 • 협력적 노사관계 • 정치적 조합관
노사관계 담당관리자	<ul style="list-style-type: none"> • 연계활동방지 • 노동활동의 집단성·투쟁성 및 야만성 방지 • 이슈분석 및 대응방안 제시 • 對노조 협력관계 모색
현장감독자	<ul style="list-style-type: none"> • 인간적 유대관계 강화 • 집안단속

3) 중간감독자의 이중적 역할

D사의 경우 주임·반장급은 노동조합원에 가입해 있으면서도 노동조합원인 班員을 지휘·명령하고 반원을 상대로 昇級을 위한 인사고과와 職能加給의 評價를 위한 職能評價를 함으로써 감독자의 역할을 하는 2중적 위치에 있다. 그러나 반장급의 경우 노동조합에 대한 지향성이 다소 강한 반면에 주임급의 경우는 전통적으로 작업장에서 유지해 온 수직적 권위체계가 노사관계로 인하여 와해되고 있다는 인식을 하고 있고 위로는 경영층으로부터 노사관계에 대한 입장이 미진하다는 질타를 받는 반면에 노동운동을 하는 반원들로부터는 기회주의자라는 지적을 받고 있다. 유능하고 소신있는 일부 주임계층은 자신이 관장하는 반원들에 대해서는 인간적인 신뢰가 계속 유지되고 있다고 믿는 반면에 다수의 주임계층은 세대간의 갈등을 해소 못하는 과정에서 경영층들이 오히려 문제를 악화시키고 있다는 불만을 터뜨리고 있는 실정이다.

예컨대 뒷사람이 노조에 너무 저 자세여서 처신하기 어렵고 공장장이 힘이 없는데 주임이 무엇을 하겠는가, 업무처리조차도 라인을 통하면 안되던 일이 노조를 통하면 쉽게 해결되는 상황에서 주임·반장급의 경우 노조와 경영층 사이에서 어떤 역할을 해야 할 것인가에 대해 곤혹스러워하고 있다.

나. 노사담당조직과 활동

1) 노무관리기능의 강화

D사는 인사노무관리기능을 확연히 구분하고 있다. 인사관리는 인력관리부 조직을 중심으로 인력운영, 보직관리, 승진관리, 상벌관리, 능력개발, 복무관리 및 급여 및 보상관리를 중심으로 운영되고 있으며 노무관리는 본사의 노무관리부와 포항·광양제철소의 노무부를 중심으로 운영이 되고 있다. 對노동조합 관련업무와 노무정책수립 및 근무제도 및 급여제도 설정과 개선, 근태, 휴가, 기강, 출장, 근무관리, 산재보상, 잔무관리 및 안전보건관리를 본사 노무관리부에서 총괄하고 있다. 그리고 양 제철소 노무부에서는 인력운영계획과 직무훈련 및 현장인력의 상벌과 4,5급 사원의 이동과 인사관리를 담당하고 있으며 對노동조합업무를 직접 추진하고 있다. 일반적으로 노무관리 영역에 포함되는 복리후생업무는 총무부와 행정관리부에서 별도로 담당하고 있으며 근무환경부문은 환경안전부에서 관장하고 있다. 대규모 조직단위와 양 제철소 운영이라는 타도 있지만 노무관련기능은 국내 어느 기업보다 많은 인력과 재원을 투자하여 강력하게 추진되고 있다.

2) 노무조직의 주요과업

경영층의 경우경영지침을 전달하기 위한 활동을 전개함과 동시에 노조 집행부의 대화를 비교적 활발하게 전개하고 있다.

조사담당조직의 경우

첫째, 전국 및 지역노동단체에 대한 동향을 분석하고 이에 대한 대처방안을 강구하는 일,
 둘째, 직원상담, 고충처리 및 노사협의 등의 과정에서 제기되고 있는 각종 현안에 대한
 대처방안을 강구하는 일,
 셋째, 중·장기 노사관계 발전방안과 정책을 수립하는 일,
 넷째, 현장인력의 동태나 노조집행부의 활동동향을 분석하고 이에 대처하는 일,
 다섯째, 경영상태와 해외의 협력적 노사관계에 대한 이해를 높이기 위한 교육과 해외연수를
 추진하는 일 등을 수행하고 있다.
 노무관리부와 양 제철소의 노무부와 함께 비서부, 경영정책부, 인력관리부, 제철연수원, 총무부,
 행정관리부 및 환경안정부 등도 직·간접으로 노사관계와 관련된 활동을 수행하고 있다.

4. 勞動組合의 勞使戰略과 活動

가. 조합원의 인식과 노조의 활동목표

1) 조합원의 노사관계에 대한 인식

D사의 노조원들이 어떠한 노사관계관을 형성하고 있나를 알아보기 위해 노사관계의 기본성격,
 바람직한 노사관계상, 노사문제 해결방식, 근로자 단체행동에 대한 의견을 통해 기본적인
 노사관계관을 알아보았다. 아울러 노동조합을 보는 시각이 어떠한지를 살펴보았다.

D사 조합원들의 기본적인 勞使關係觀은 다음과 같다.

노사관계의 근본성격에 대해 노사 각자의 이익이 상호 배치되는 갈등관계로보다 동일한 목표와
 이익을 추가하는 협력관계로 파악하고 있는 경향이 두드러진다. 그러나 이를 중간관리층과
 대비해 보았을 때 고졸 평사원과 대졸 평사원이 타집단에 비해 노사관계를 갈등의 관계로
 파악하는 경향이 더 크고 차·과장 및 계장급에서 협력의 관계로 생각하는 경향이 상대적으로
 크게 나타나고 있다. 바람직한 노사관계상에 대해서는 서로 상대방의 입장을 존중하여 매사를
 함께 상의·결정하는 협력적 관계로 인식하고 있다. 특히 생산직 직원들이 관리직 직원보다
 협의적 노사관계를 원하는 바가 상대적으로 크고, 관리직 직원이 생산직 직원보다 전통적인
 家父長的 노사관계를 옹호하는 바가 크다.

노사문제 해결방식으로는 점진적으로 하나씩 고쳐나가야 한다는 방식을 선호하고 있다.

구체적으로 살펴보면 관리직·생산직 공히 직위가 높을수록 더욱 점진적 접근방식을 선호하고
 고졸 평사원급에서 상대적으로 가장 급진적인 성향을 보이고 있다.

근로자의 단체행동에 대해서는 단체행동을 유보하고 끝까지 협상을 통해 해결해야 한다는
 온건노선을 대부분이 취하고 있다. 이를 볼 때 D사의 대다수 노조원들은 협력관계, 협의관계,
 가부장적 관계 및 점진적 해결을 선호하고 있고, 노사관계를 근본적으로 갈등관계로 인식하고
 있더라도 점진적 해결을 통한 협의관계, 가부장적 관계를 理想的關係로 보고 있다.

이와 같이 노조가 기본목표를 달성하는 데 노조원들의 노조를 보는 시각이 어느 정도 긍정적
 영향을 미친다는 견해와 부정적인 영향을 미친다는 견해를 중심으로 살펴보았다. 노조는 임금과
 근로조건 향상, 사용자의 부당노동행위 방지, 조합비에 상응하는 이익, 인간적 대우 등의 목적을
 달성하는 데 대부분이 도움이 된다는 견해를 지니고 있다. 그리고 이상의 특성을 직원구성별로
 살펴보면 관리직, 생산직 공히 직위가 낮을수록 사용자로부터의 인간적 대우를 받기 위해서는
 노조가 필요하다는 신념이 강하고, 이러한 경향은 전반적으로 관리직보다 생산직에서 강하게
 나타나고 있으며 대졸자가 고졸자보다 도구성 신념이 오히려 더 큰 것으로 나타나고 있다.
 조합원에 대한 강제성, 노조집행부의 이익우선, 회사경영에 대한 악영향, 개인의사 비존중 등에
 대해 노조가 끼치는 영향에 대해서는 대부분이 그렇지 않다는 견해를 보이고 있다.

2) 노동조합의 활동목표와 방법

D사 노동조합의 노사정책은 1990년 8월 실시한 제2대 위원장 선거에서 강·온양 측면으로
 극명하게 드러난 바, 여기서 나타난 정책방향을 요약하면 다음과 같다. 먼저 집행부 선거에서
 패배한 온건과 성향의 三鬪會가 제시한 노사정책의 기본방향을 제시하면 다음과 같다.

가) 사용자에 대한 대응방안

사용자에 대응하기 위해서는 노조집행부의 전문화가 필요하다. 따라서 노조집행부에

전문인력들이 활동하도록 하여야 한다. 특히 노동법, 인사노무, 작업환경, 복리후생에 있어서 전문화된 인력들이 집행부의 실무부서장으로 활동해야 한다.

나) 국민에 대한 대응방안

국민적 지지와 성원이 없는 노조의 활동은 성공할 수 없다는 시각을 가져야 한다. 따라서 국민을 상대로 한 사려깊은 홍보가 필요하며 D사 노조가 小兒的 利益集團으로 인식되지 않도록 해야 된다.

다) 정부에 대한 대응방안

D사의 기업성격상 정부와의 관계는 필수불가결한 것이지만 D사가 발전하기 위해서는 기업의 자율성을 확보하는 것이 무엇보다도 중요하다. 특히 철강산업의 한계를 극복하기 위한 경영의 다각화에는 회사와 협력해야 한다. 그러나 기업의 정치화를 방지하기 위한 근로자의 단결과 노조활동은 강력하게 추진되어야 한다.

라) 조합원에 대한 대응방안

조합원이 원하는 노조란 신뢰할 수 있는 노조, 勞勞간의 갈등을 최소화하는 노조가 되어야 한다. 이러한 기본적 시각에서 노동조합이 취할 수 있는 정책방향은 <표 5-5>와 같이 요약될 수 있다. 이러한 온건성향의 노사정책은 1990년 위원장선거에서 큰 힘을 발휘하지 못하고 강성성향의 민족포철 민주노조추진협의회가 조합원의 지지를 받은 바 이들의 정책방향은 다음과 같다.

- 민주노조로 가는 길 1

- 조직, 선정·홍보, 교육활동의 일상화로 조합원 의식고취
- 학습 및 문화활동의 활성화로 조합원들의 노동자적 정서함양
- 제반 회의의 민주적 운영으로 조합원 의사 적극수렴
- 후생·복지활동의 강화로 조합원들의 생활조건 개선

- 민주노조로 가는길 2

- 사전 조사활동으로 정확한 연구작업
- 임금협상, 단체협약 등의 단체교섭시 조합 대중들의 힘에 의거 진행
- 조합원 전체의 이해관계가 걸린 부분에 대해서 조합원 전체 의사를 결정하는 총회 개최
- 자본과 권력의 회유와 협박에 굴하지 않는 비타협성 견지

- 민주노조로 가는 길 3

- 회사내 제반 민주세력의 결집·단결과 투쟁의 구심점 마련

<표 5-5> 三鬭會의 3대 활동목표

지 역	3대기본방침	3대활동목표	3대실행항목
포 함	1. 조합운영의 내실화	1. 실질적인 정책개발	1. 경제적 자립향상 2. 사회적 자립향상 3. 작업환경 개선
		2. 조합간부의 전문화	1. 농특위주 인선 2. 교육훈련을 통한 자립향상 3. 적임의식 고취
		3. 조합운영의 민주화	1. 충분한 토의 및 의견수렴 2. 홍보의 충실적 입장 견지 3. 개방적인 조합활동관계 및 운영
포 함	2. 조합조직력의 건설화	1. 조합원사 및 기강확립	1. 조합기초사 및 권위확립 2. 조합 계급질 준수 3. 엄격한 선상원별
		2. 조합원 참여 확대	1. 의사결정 참여기회 확대 2. 조합원과 직접 대화기회 확대 3. 조합원 의견 반영
		3. 조합 단결력 구축	1. 조합운영 책무 임명방식 2. 연대력 강화 3. 조합원 상호신뢰 풍토조성
서 울	3. 조합활동의 광역화	1. 조합의 대정부 활동 강화	1. 근로소득세법, 노동법 개정촉구 2. 근로자 주택문제 정책적 해결 3. 퇴직금 누진제 환원문제
		2. 지방화시대에 대비한 지역활동 강화	1. 저자세의 조합차원 참가 2. 포탈시 행정적 지원 확보 3. 지역민과 유대관계 조성
		3. 월간노련 설립추진	

- 일상적 활동의 강화로 조합의 교섭력 확보
- 노동조합활동의 방해세력에 대한 단호하며 신속한 대응능력 구비

- 민주노조로 가는 길 4

- 지역, 전국 노동자들과의 연대강화
- 노동악법 철폐, 노동3권의 완전한 보장을 위한 투쟁
- 주택문제, 생활임금쟁취, 생존권쟁취 등 전국민적 요구실현
- 공동임금인상투쟁으로 지역노동자들과의 연대를 마련

나. 노동조합의 조직과 활동

1) 노동조합의 결성배경

1987년 7월 전국의 노동운동이 활성화되고 있었던 상황에서 D사는 기존 노무관리체제로 노조없는 경영을 추진하다가 1987년 이른바 6.29선언으로 최고경영층이 노조결성을 허용하는 단안을 내려 1989년 6월 29일 노조결성이 가능하게 되었다.

노조결성이 실행되기 전 1년 동안 중간관리자들, 특히 주임계층은 경영층의 방침에 따라 노조결성이 회사를 위해 바람직하지 못하다는 논리를 반원들을 상대로 전파하는 선봉장 역할을 하였으나 경영층이 자생적인 노동운동의 응집력에 대한 인정으로 전환됨에 따라 지금까지도 노사문제에 관한 한 기회주의자라는 오명을 씻지 못하고 있다.

노조결성에 대해서도 사용자들은 노조결성이 가능했던 것은 노조결성을 허용한 최고경영층의 '중대결심' 때문이었다고 그 업적을 내세우는 반면에 노조민주화를 위해 투쟁한 근로자들은 스스로 쟁취한 것이라는 인식을 하고 있다.

그러나 초기 노조결성기에 D사는 타기업과는 달리 권리투쟁의 갈등을 거치지 않고 평화적으로

노조활동이 시작될 수 있었다는 점에서 높이 평가할 전통을 수립하였다. 즉 현재까지도 투쟁보다는 협력이 우선되는 관행이 지속되는 것은 초기 노조결성 시점에서 경영자들과 근로자들이 노조결성과정을 갈등의 해소를 위한 방법으로 수용하였기 때문이고 그 정신은 지금까지도 지속되고 있기 때문이다.

2) 노동조합의 주요활동과 평가

D사 노조의 주요활동을 정리하면 다음과 같다.

- 1987. 6. 29 : 노조결성
- 7. 6 : 노조규약 제정
- 7. 29 : 노조 대의원 100명 선출
- 8. 17 : 제1대 임원선출(임시대의원대회)
- 8. 31 : 임시협약 체결
- 조합활동, 조합전임자수 등
- 11. 22 : 1989년 단체교섭 개시
- 1989. 2. 16 : 임금교섭 타결
- 3. 30 : 단체협약 체결
- 5. 10 : 제2대 대의원 100명 선출
- 5. 26 : 집행부 구성
- 5. 31 : 규약개정
- 임원직선제 등(1989년 정기대의원대회)
- 12/E : 직급체계 및 교대제도 개선안 확정
- 노사합동추진반
- 1990. 1. 18 : 조합원총회 찬성결의(직급체계, 교대제도)
- 1. 20 : 1990년 임금교섭요구안 확정(임시대의원대회)
- 2. 3 : 1990년 임금교섭 개시 및 타결
- 7. 27 : 3대 임원선거

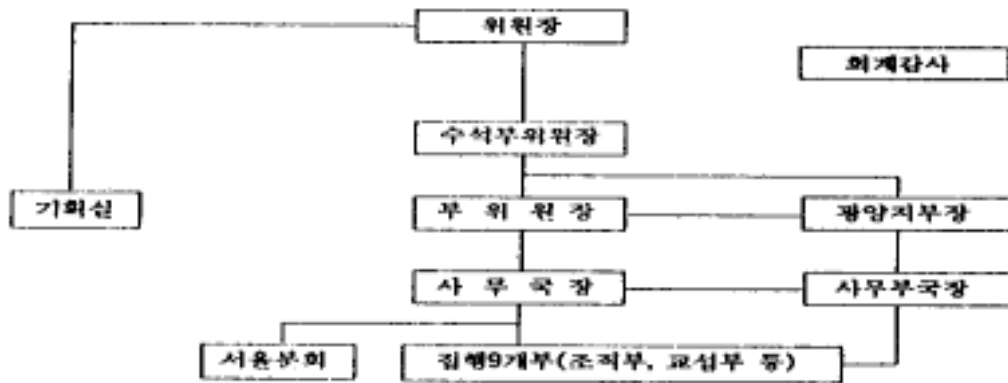
제1대 대의원과 집행부에 대한 평가는 여러 각도에서 논의될 수 있지만 첫째, 노조에 대한 열정을 갖고 있었던 대의원들의 노력으로 집행부를 안정시켰다는 점이고 둘째, 집행부측 대의원과 비집행부측 대의원으로 분열되어 "강할 때는 강하지 못하고 유할 때는 유하지 못했다"는 점으로 功過가 동시에 평가되고 있다.

그리고 제2대 대의원과 집행부에 대한 평가 역시 첫째, 직급체계 개선과 근무제도 개선 등 인사·노무 정책의 개선을 노사합동으로 추진하여 실현시켰다는 점이고 둘째, 몇몇 간부와 소수의견을 중심으로 운영되어 살아 있는 民主勞組로서의 활동성과 대중성, 투쟁성이 부족하였다는 점으로 평가되고 있다.

3) 노동조합의 조직과 기능

D사의 노동조합은 1990년 6월 현재 조직의 구성 및 기능은 다음과 같다.

[그림 5-1] 조직체계



4) 연계조직과 활동 성향

D사 노동조합의 경우 1대 집행부의 노선을 지지하는 그룹과 1990년 2대집행부의 노선을 지지하는 그룹으로 크게 구분해 볼 수 있다. 전자의 경우 노사협의회 근로자위원들의 친목모임(근우회)이나 초대 노조설립 근로자위원회 친목모임인 827회, 여타 각종 學錄과 地錄으로 모여진 동문회를 들 수 있고, 후자의 경우

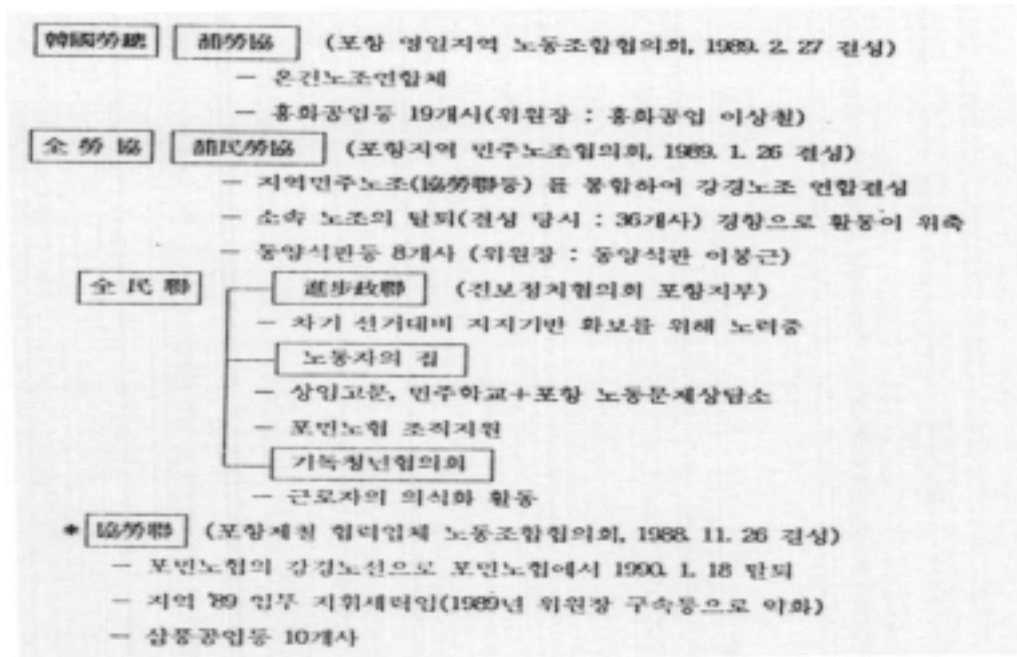
<표 5-6> 회의기구별 구성 및 기능

구 분		구 성	주 요 기 능
결 의 기 구	총 회	전조합원(17,547명 : 총원대 비 75%)	• 임원선출(차기부터) • 단체협약 인준등(차기부터)
	대 의 원 회	100명(포 72, 종 24, 본 4)	• 규약의 제정 및 개정 • 단체협약 원안심의 • 운영위원 선출등
집 행 기 구	운영위원회	25명(임원 5명포함)	• 대의원회 수임사항 • 임시대의원회 소집 • 각종 규정의 제정 등
	사무집행위원회	13명(임원 및 집행부장)	• 의결기구의 수임사항 • 원상업무의 집행 등

1987년 민주노조 설립을 기도한 팀과 1대 위원장 선거에서 낙선한 팀으로 「民主소리」를 발간한 「민주소리」 그룹과 「민족포철」을 발간한 민족포철팀이 있다. 이제 2대 집행부에서는 집행부 밖에서 강성으로 분류되어 왔던 팀들이 노조활동을 하고 있으나 강성의 이미지가 어떻게 나타날 것인지 아직 1대 집행부와 별다른 특징을 찾아볼 수 없다. 다만 2대 집행부는 집행부를 구성한 후 대기업 노조연합회 구성에 참가한 것에서 볼 수 있는 바와 같이 노조의 교섭력을 강화하기 위한 연계활동에 보다 적극적이다. 포항지역의 노동조합 조직의 계보와 주요활동을 요약하면 다음과 같다.

전체적으로 볼 때 D사 노동조합의 경우 지역노조협의회와는 별도로 활동방향이 결정되는 것으로 인식하는 편이 타당할 것이다. D사 노동조합의 활동은 외부와 연계되고 있다 하더라도 노동조합원의 성향이 정치적 조합주의활동을 수용하지는 않을 것으로 분석되기 때문이다.

[그림 5-2] 포항지역 노동조합 조직의 계보와 주요활동(1990년 1월 현재)



5. 勞使管理의 特性

가. 노무관리상의 특징

1) 직급체계의 개선

D사의 경우 채용구분은 [그림 5-3]에서 보는 바와 같이 고졸의 경우 5급 담당으로 채용이 되며 대졸의 경우 4급 기사직으로 채용이 된다. 채용은 공개경쟁 시험에 의한 고시채용을 원칙으로 하나 직업훈련생이나 직원이족연계채용 등 추천에 의한 전형채용을 병행하고 있다.

1990년 4월 1일 이전에는 7직급 체계로 되어 있었으나, 1990년 4월 1일자로 현행 5직급 10직능등급체제로 전환되어 실시되고 있다.

2급 총괄직 과장 이상의 경우 직능등급(급여등급)과 직위(과장-부소장)은 서로 1대 1로 대응되어 있으며, 先직위임용 後직능등급 승진을 원칙으로 운영하고 있다. 그러나 3급 주무직 이하의 경우 직능등급과 직위는 복수로 대응되고 있어 先직능등급 승진 後직위임용이 가능하도록 운영하고 있다. 따라서 주임직위를 가지고 있는 주사직이 있는가 하면 반장직위를 가지고 있는 주사직도 있고 또 반원인 주사직도 있다. 그러므로 조직구조상 役職이 발생하지 않는 직무에 종사하는 직원들도 급여등급에 해당되는 직능등급은 지속적으로 昇格이 가능하도록 되어 있다.

2) 생산기능직의 승진 및 승격체계의 개선

1990년 4월 1일자로 昇進, 昇級 및 昇格制度는 <표 5-7>과 같이 개정되었다. 승진은 승급, 승격 및 직위승진(직위임용)으로 구성되며 D사의 경우 각각 다음과 같은 의미를 가지고 있다.

昇級이란 종업원 개인의 능력과 일의 수준을 대응시키는 척도인 직급면에서 개인별 근무기간과 노력 정도에 상응하여 하위직급에서 상위직급으로의 승진을 말한다(예 5급→4급).

昇級은 조직운영의 기본원칙에 의거 2급 이상은 회사의 직제에 의해 능력위주의 발탁제로, 3급 이하의 능력과 연공의 적절한 조화를 통하여 승진기회의 균등과 조직의 안정을 기할 수 있도록 전형과 근속에 의한 승진을 실시한다.

昇格이란 직원이 근속한 기간이나, 직무수행능력 및 회사기여도 정도를 신분적으로 규정하고 이에 걸맞는 처우를 하기 위해 부여한 직능등급면에서 개인별 근속 및 직능(직무수행능력)에 따라 하위직능등급에서 상위직능등급으로 승진을 말한다(예 담당→기원).

[그림 5-3] 신·구 직급체계 비교

종전직급체계			개정직급체계(90년 4월 1일자)			
직급	기술 사무직	감독직	직급	직 위	직능등급	승진기준
1급	무소장 부 장	기 성	1급	무소장 부 장	보좌직	• 先직위임용 後직급, 직능등급 승진 • 발탁승진
2급	차 장 과 장	기성보	2급	차 장 과 장	관리직 무관리직	
3급	계 장	—	3급	계 장	총괄직	
4급	사	주임	4급	주 임	주무직	• 先직급, 직능등급 승진, 後직위임용 • 진행승진
5급	위	반 장	5급	반 장	주임직	
6급	《계원 전환》	사		일 반	주사직	
7급		원			기사직	
					기 원	
					담 당	

昇格은 2급 이상은 승급과 같이 선 직위보임자에 한해 부여되며, 3급 이하는 직원상호간의 서열과 직무수행능력이 적절히 조화될 수 있도록 직능등급 경력년수와 직능평가에 의거 실시한다. 직위승진(직위임용)이란 회사의 경영목적 달성을 위해 그 목적과 기능에 따라 분화된 업무의 효율적 추진을 위해 일정한 직무권한과 책임이 부여된 조직기구상의 지위인 계장·과장 등의 관리직위와 작업단위의 감독책임직위인 반장·주임 등의 지휘체계에서 하위직위로부터 상위직으로 올라가는 것을 직위승진이라 하며, 상위직위로 올라갈수록 책임과 권한 그리고 의무가 확대된다. 직위승진은 3급 이하의 경우에는 직급 및 직능등급의 변동이 없이 수행업무만 바뀌게 되므로 일면 보직관리의 측면도 있으나, 현직위보다는 상위직위에 해당하

<표 5-7> 승진, 승급 및 승격제도

승진체계 및 직위승진		<ul style="list-style-type: none"> ○학력에 따른 2원관리체계 ○先직급승진 後직위임용 <ul style="list-style-type: none"> - 기술사무직계 <ul style="list-style-type: none"> · 2급이상 : 직위보임+직급승진 · 3급이하 : 직급승진+(직위보임) - 감독직계 <ul style="list-style-type: none"> - 직급승진+(직위보임) 	<ul style="list-style-type: none"> ○학력구분이 없는 일원관리체계 ○先직급, 직능등급 승진, 後직위임용 <ul style="list-style-type: none"> - 2급이상 <ul style="list-style-type: none"> · 직위보임+직능등급승진+직급승진 - 3급이하 <ul style="list-style-type: none"> · 직급승진+직능등급승진+(직위보임)
승진경로		<ul style="list-style-type: none"> ○학력에 따라 기술사무직(대졸급), 감독직(고졸급)으로 구분 설정 ○고졸사원이 5급승진시 성장경로 결정(계열전환) 	<ul style="list-style-type: none"> ○개인별 능력 및 연공에 따른 별도의 승진경로 설정 ○학력에 관계없이 3급 승진시 성장경로 결정
승진 심사 기준	승급	<ul style="list-style-type: none"> ○1단계 : 기본자격심사 ○2단계 : 승전후보자 서열명부 작성 ○3단계 : 필기시험 및 면접 	<ul style="list-style-type: none"> ○1단계 : 기본자격검사 ○2단계 : 필기시험 실시 ○3단계 : 면접평가 실시
			<ul style="list-style-type: none"> ○직능등급 경력년수, 승격, 결격사유 및 직능평가결과 심사

는 직위에 보임되는 점, 그리고 리더쉽, 판단력, 관리감독능력 우수자, 직급 및 직능등급 상위자가 우선 보임되는 점 등을 고려할 때 일반적으로 가장 좁은 의미의 승진에 해당된다.

3) 직능자격승진제도

기업조직의 피라밋구조 특성상 승진은 직계상 정해진 직위 T/O 범위내에서 운영됨이 필연적이나 직위승진을 중심으로 한 승진관리라는 조직규모가 안정되고 직원의 근속이 증가하게 되면 한정적일 수밖에 없는 직위에의 경쟁이 치열해져 승진정체현상이 심화되며 또한 능력과 실적에 상응한 직위에 대한 보상이 상대적으로 줄어들게 되어 조직의 활성화나 개인의 근무의욕제고를 기대할 수 없다.

이러한 문제해결을 위해 직위와 직급·직능등급을 분리·운영하여 직위(반장, 주임, 계장)와는 별도로 직급·직능등급(담당→기원→기사직……→주무직) 승진제도가 실시되어 직위제한에 의한 승진한계를 극복함은 물론, 근속과 능력에 상응하는 적절한 신분과 급여상 대우가 보장될 수 있게 되었다.

4) 고졸과 대졸간의 승진격차해소

능력과 연공이 조화된 승진경로를 설정하여 고졸사원의 대졸직급(4급)으로 승진절차를 간소화하였다. 고졸사원이 5급으로 입사하여 초직급인 4급으로의 승급은 승급고시 또는 연공에 의해 승급하는 두 가지 경로를 설정하여, 근속 만 5년 이상자는 고시에 의해, 근속 만 9년이면 결격사유가 없는 경우에 한하여, 근속 만 10년이면 결격사유에 관계없이 4급으로 승급할 수 있도록 하여 학력간·부서간 입사동기 및 선후배간 승급상의 불형평 요인이 해소되었다.

5) 승진기회 확대

관리직위로의 승진문호 개방 및 급여대우 중심의 승진제도가 도입되었다. 학력 및 직계에 관계없이 4급으로 일정자격만 갖추면 3급 경쟁고시를 통해 3급으로 승진하여 계장등 관리직위에 보임되며, 이는 능력주의원칙에 부합토록 어학, 실무지식, 전공지식 등 관리능력 검증에 중점을

두며 엄격한 직위 T/O 기준으로 선발한다. 3급 제한고시는 다수의 성실히 근무하는 장기근속자를 위한 급여대우 중심의 승진제도로서, 본인의 능력과 적성에 따라 승진경로를 선택하여 성장할 수 있도록 경력과 근무성적의 자력평가에 중점을 두고 있다.

6) 직능등급제도

직무수행능력 수준을 고려한 직능등급승격제도를 실시하고 있다. 동일직급내에서 개인별 직무수행능력 및 근속 등의 숙인적 요소를 중심으로 심사, 상위직능등급으로 승진할 수 있도록 하여 직원상호간의 근속 및 직무수행능력 차이에 따른 적절한 처우와 서열이 유지되도록 하고 있다.

7) 국내 제조업체중 최초의 전사원 단일호봉제 도입

D사의 경우 1987년 이전에는 고졸사원의 경우 1~50호봉의 단일호봉제를 기본급으로 하고 범위직무등급을 운용하는 병존형 급여체계를 운영해 왔다. 한편 대졸사원의 경우 직급별 호봉제를 적용하여 왔다. 이처럼 대졸과 고졸의 급여체계를 별도로 적용해 온 제도에 대한 반발을 해소하기 위하여 1987년 고졸의 경우 직급별 상당호봉제를 근간으로 하는 직급별 상당 호봉과 범위직무급으로 대졸의 경우 직급별 초임호봉과 단일직무급으로 된 새로운 병존형 급여체제로 개정하였다. 그러나 1987년 직급체계는 학력간 차별이라는 근본적 문제점 때문에 1990년 4월 1일자로 다시 개정되기에 이르렀다.

신직급체계로 개선하면서 급여체계상 가장 주요하게 개선되는 부분은 '단일호봉제'로의 전환과 '직능등급제' 도입으로 현행 급여체계상의 학력에 의한 불형평 요소를 해소하고 학력간 급여격차를 축소하며 급여제도에 의한 능력주의를 강화한 것이다. 단일호봉제는 전직원을 1~45호봉 단일표로 설정하고 입사시 대졸사원은 9호봉(군필) 고졸사원은 4호봉(군필)의 최초 호봉을 부여한 후 징계·휴직 등 특별한 사유가 없는 한 직급, 직능자격, 직위에 관계없이 근속 1년당 1호봉이 매년 상승되도록 하였다.

이러한 단일호봉제 도입으로 대졸과 고졸사원이 동일한 호봉 table을 사용함에 따라 고졸사원은 종전에 비하여 평균호봉단가가 상향조정되고 일반사원도 장기근속시 부장급과 동일한 기본급을 받을 수 있게 되었다. 또 현행 대졸사원의 경우 고호봉자의 상위직급 승진시 승진전 호봉에 관계없이 상위직 직급별 초호봉 부여에 따라 기본급이 하락하는 경우도 있었으나 단일호봉제 도입으로 말미암아 승진하고도 기본급이 떨어지는 현상은 없어지게 되었다.

참고로 국내의 사례와 비교하여 보면 국내 제조업체의 경우 대부분의 생산직 사원은 시급제 또는 일급제를 운영하고 있고 월급제로 하는 경우에도 전직원 단일호봉제를 사용하는 기업은 전무한 실정이며, 국영기업으로서는 한전과 통신공사에서 단일호봉제를 운영하나 기능직은 분리하여 별도 급여체계를 운영하고 있는 정도이다.

따라서 전직원이 공통으로 사용하는 급번의 단일호봉제 도입은 국내 제조업체 중 최초인 실로 획기적인 조치이며 국내 타기업에 미치는 파급효과 또한 지대하리라 예상된다.

8) 직능급의 도입운영

'직능급'은 직무수행능력향상에 대한 보상항목으로 보다 객관적 평가기준으로서 직능평가제도의 정립을 전제로 직원 각자의 직무수행능력향상 정도와 근무실적의 평가결과에 의하여 직능급을 지급받게 됨으로써 동일한 직무를 수행할지라도 노력하고 열심히 일하는 직원이 더 많은 급여를 보상받을 수 있고, 따라서 기능도와 직무능력에 비례하여 급여를 차별화·차등화하는 제도이다. 새로이 도입되는 직능급 운영방법을 개략적으로 소개하면 다음과 같다.

① 직능급은 '직능기초급'과 '직능가급'으로 구성되며 직능가급은 '직능단가×누적점수'로 계산한다.

② 일정한 자격요건을 갖추어 직능등급을 부여받은 직원에게는 직능기초급을 지급하고 매년 직능향상도를 평가하여 직능가급을 계산한다.

③ 직능평가결과에 따라 매년 개인별로 직능점수(최저 10점~최고 20점)를 취득토록 하고 동일등급내 근무기간 동안 누적관리하여 계산한다.

④ 하위자격에서 상위자격으로 승격시 상위의 직능기초급을 지급하는 것을 원칙으로 하되 하위직능기초급에 기왕에 취득한 직능가급을 합한금액이 상위직능기초급을 초과하는 경우에는

승진으로 인한 급여하락이 방지될 수 있도록 승진전의 직능급을 유지토록 한다.
 개선된 급여체제로 인하여 월급여기준 대비 고졸과 대졸의 급여수준은 다음과 같이 개선되었다.

(단위: 원, %)			
구 분	'89. 12	'90. 4	비 고
대졸초임	458(100)	460(100)	* 월차포함
고졸초임	337(74)	362(79)	* 상주기준
고졸 5년	418(91)	460(100)	(동일 T/O 적용)

9) 직능평가제도의 도입

D사의 평가제도는 인사고과와(근무평정, 자기신고제도) 직능평가제도로 구성되어 있다. 인사고과는 근무평정이 중심이 되고 경력관리상의 기초자료를 활용하여 전직원에게 모두 적용하고 있다. 근무평정은 연2회(1월, 7월) 실시하고, 평정 결과는 昇級, 특별승호 및 상여금 결정에 반영한다.
 D사의 경우 10점~20점의 점수에 따라 직능단가를 곱하여 직능가급을 결정하도록 하는 급여분이 있기 때문에 개개인의 직무수행능력을 평가하는 직능평가제도를 도입실시하고 있다. 이러한 직능평가제도를 도입함으로써 D사는 기본급을 대상으로 고과급을 도입한 최초의 기업이 되었다.

나. 노사이슈와 노사관리의 실태

1) 이슈의 특성과 과제

D사의 경우 단체교섭의 역사는 짧지만 노사간에 협의를 거쳐 해결한 이슈는 그 어느 기업보다 풍부한 것으로 평가할 수 있다.

1990년 2대 위원장에 당선된 현 노조집행부의 경우 주요공약사항은 노동악법 폐제, 작업환경개선, 생활임금쟁취, 주택문제해결, 위험유해작업장 범위축소반대 등으로 요약될 수 있다. 현집행부가 1989년 1월 24일 「단체협약의 완전쟁취 및 조기타결」을 위한 성명서를 발표하고 노동운동을 시작한 이래 「民族浦錢」을 정기적으로 발행한 바 여기서 중점적으로 요구한 사항은 대체로

- D사의 위상정립
- 직급제 개선
- 노조위원장의 직선제 선출
- 단체협약, 임금인상 투쟁고정에서의 현집행부의 어용성 폭로
- 교대근무제도 개선을 골간으로 한 사업의 진행으로 집약된다.

이러한 이슈에 대하여 불온좌경용공유인물로 비난하는 시각도 있었지만 결국 1990년 7월 선거에서 다수의 근로자들이 이들의 이슈제기에 동조함으로써 향후 2대 집행부의 실질적인 활동에 비상한 관심을 보이지 않을 수 없게 되었다. 집약된 이슈에서 볼 수 있는 바와 같이 D사 노조의 이슈는 전체적인 맥락에서 볼 때 여타 기업의 이슈와 다를 바 없지만 특히

인사·노무체계에 대한 이슈가 상당히 전문적이고 구체적이라는 특징을 지니고 있다. 이러한 사실은 1990년 7월 선거에서 노조위원장에 출마한 각 후보자가 인사·노무체제와 관련하여 제시한 공약사항에서 더욱 뚜렷하게 나타나고 있다. 즉 다음 자료에서 보는 바와 같이 각 후보자들이 제시한 공약사항은 상당히 구체적이고 전문적이다.

이슈의 내용을 보면 개선된 직급체계의 미비점을 보완하기 위한 내용이 많고 다음으로 평가제도와 관련한 이슈가 많으며, 조직합리화로 인한 省力化에 대한 이슈가 주목되고 있다. 요컨대 D사의 경우 주택문제에 대한 노조의 문제제기가 있는 것과 동시에 경영측면에서 특별추진반을 신설하여 대처하고 경영합리화·다각화에 대해서도 건설적인 이슈의 제기와 수용이 전개되고 있다.

국내 타기업의 경우처럼 경영권 침해니 노조의 無知니 월권이니 하는 공방보다는 쌍방이

문제제기에 대하여 진지하고 건설적인 협의과정을 거치면서 해결하는 모습을 보이고 있다는 점을 높이 평가해야 할 것이다.

신집행부가 기능을 발휘한 이후에도 직능평가제도와 관련한 인사제도상의 절차에 대한 노사간의 협의는 건설적이고 협조적인 분위기 속에서 쌍방의 의견을 수렴하면서 종결되었다.

D사에서 전개되고 있는 노사간의 이슈제기와 해결과정 그리고 '직급체계개선'과 '교대근무제도 개선'과 관련한 노사 양측의 협정체결과정은 국내 타기업이 모범사례로 검토해야 할 것이다.

<표 5-8> 1990년 7월 선거시 노조위원장 후보들의 인사·노무관련 공약사항

공약사항	후보자
전문대 졸업자의 4급 승급연한 단축(5~10년→3~8년) (사회경력 및 전문대 학력반영)	김규원
기사직에서 주사직 승격연한 단축(8년→5년)	김규원
3년내 현주임의 50% 이상을 3급으로 승급시키고, 장기적으로 반장은 3급으로 관리 (고졸사원의 1급까지의 승진개방)	김규원
대졸·고졸의 계열구분 승진보장 [고졸사원 : 조업계장, 조업과장 대졸사원 : 기술계장, 기술과장(고졸사원의 승진기회 확대)]	박종덕, 오반이
직능평가 폐지	최광범
직무환경수당 증액	김규원, 이정우
직급체계 개선(직급체계 문제점 전면 수정보완)	이정우, 안희태 박군기, 이태조 박종덕
근무평정의 자기신고제도 폐지	오반이
정년연장	이태조
부하의 상사평가제도 실시	안희태
인원합리화에 따른 인원조정시 조합과 협의 (4조 3교대 실시에 따른 선택억제)	김규원, 박군기
비대화원 분사 스텝부서 인원축소	김규원
장기근속자 해위여행제도 개선 - 장기근속자 우선 선발 - 2, 3회 해위연수자는 하순위조치 - 정년퇴직전 1회의무과 실시	박종덕
가구 통제함으로써 인한 강등보직금지(반장→반원)	박종덕
조합원 신분 최대보장 - 소관 전출임 문제(본인의사 최대반영) - 조합활동에 적극적임 조합원에 대한 부당징계 및 불이익 사항들 부당노동행위관련 해직자 복직 및 불이익처분과 명예회복 추진	장사정

2) 노사공동으로 추진한 직급체계 개선

직급체계의 개선에서 이미 언급한 바와 같이 1990년 단체교섭시 노사쌍방이 직급체계개선에 대한 잠정적 협의를 한이후 1여년 동안 勞·使·研이 공동으로 추진한 직급체계 개선과정을 요약하면 다음과 같다.

직급체계 개선과정에서 나타난 특징은

첫째, 경영권이나 노동권이니 하는 권력분쟁과정없이 인사제도 개선에 노조의 개입을 허용했다는 점이다.

둘째, 노조의 개입을 허용하되 단순한 차원에서 허용한 것이 아니라 문제의 파

연 도	내 용
1989. 3. 30	직급체계 개선에 관한 단체교섭 협정체결
4. 17~5. 31	직급체계관련 사내자료 수집·분석
5. 21~5. 27	勞·使·學 합동 KSC 직능급제도 조사연구
6. 12~6. 18	노사합동 추진반 발족 및 작업추진 일정·방법 등 협의
6. 19~6. 25	국내사례 출장조사(2개팀 편성, 12개 업체 순회방문 조사)
7. 16~7. 28	해외사례 출장조사(KSC, NSC, NKK, UPI)
7. 24~7. 25	연구소 주관 CAN MEETING 실시(50명 규모, 백암수련관)
8. 7~8. 18	직급체계에 관한 직원의견조사(勞·使·學 합동)
8. 20~8. 25	개선방향 수립을 위한 노사 개별작업 실시
8. 28~9. 7	勞·使·學 합동세미나 개최(서울 아카데미하우스, 8. 31~9. 4)
9. 11~ 9. 17	개선안 수립을 위한 1차 의견조정 협의
9. 21~10. 6	개선안 수립을 위한 2차 의견조정 협의
10. 18~10. 21	개선안 수립을 위한 3차 의견조정 협의
11. 1~11. 4	조합 대의원을 대상으로 조합측 개선안 1차 설명회 개최
12. 30	직급체계개선 협정체결 노사 합의
1990. 1. 18	조합원 투표실시(55% 찬성)
4. 1	신직급체계 개선실시

악, 대안의 모색·검토 및 협의의 전과정에 걸쳐 노조대표(직급체계공동추진반의 노조측 위원)들의 의견을 수렴했다는 점이다.

셋째, 급여체계 개선은 이해대립적 과제이다. 따라서 모든 이해당사자들의 의견을 수렴하고 조정하는 기능의 상당부분을 노조가 직접 담당하도록 했다는 점이다. 노조 스스로가 직급체계 개선과 관련한 홍보물을 만들도록 하여 노조가 조합원을 설득하고 설명하도록 하였다.

넷째, 최종안에 대한 노조측의 의견수렴과정은 물론 전체 종업원에게 의견을 묻고 결국 투표로 결정하는 과정을 거쳤다는 점이다.

이러한 해결과정은 직급체계합동추진반이라는 특별조직을 통해 이루어지고 연구팀의 조정과 설득이 영향을 미친 것이지만 이해대립적 이슈에 대한 구체적인 해결방법과 과정에 대한 선례를 남겼다는 점에서 큰 의의를 지닌 것이라 할 수 있다.

3) 노무관리의 중심적 역할

D사 노사관계 관리제도는 크게 두 가지 성격으로 대별할 수 있는데 단체교섭제, 노사협의제, 직원간담회 등의 전체적 관리제도와 고충처리위원회, 직원신상조사, 인사상담 등의 개별적 관리제도로 구분할 수 있다.

첫째, 단체교섭제도로써 1988년 6월 29일 노조설립 이후 1988년 11월 22일부터 1989년 3월 30일까지 최초의 단체교섭 및 임금교섭을 실시하였으며 1990년 2월 3일부터 3월 2일까지는 1990년 임금교섭을 실시하여 1989년 임금협약을 갱신한바 있다.

둘째, 노사협의제로써 이는 1981년 1월 구성 이후 현재 9대째 운영하고 있으며 전사 협의회, 포항제철소협의회, 광양제철소협의회, 서울주재부서협의회로 구분되며 각 협의회 근로자위원은 노동조합에서 임명한다.

셋째, 직원간담회로서 이는 1974년 5월 설치 이후 반기 1회, 부단위로 부장 주재하에 개최되는데 주요내용은 회사의 경영방침 및 일반공지사항을 전달하고 직원의 애로 및 건의사항을 청취·수렴하여 종합·검토·반영하는 제도이다

넷째, 고충처리위원회제도로써 이는 노사협의회의 설치와 아울러 1981년 구성되어 직원의

고충사항을 상담·처리하고 있으나 인사상담은 제외하고 있으며 각급 노사협의회별로 노사양측의 고충처리위원을 두고 있다.

다섯째, 직원신상조사제도로서 이는 1977년 이후 분기 1회씩 운영하여 신상특이사항 파악 및 정밀관리를 통하여 회사의 효율적 노무관리를 제고함에 있다.

여섯째, 인사상담제도로서 이는 직원의 배치·보직·승진·이동 등 직원의 인사상의 애로사항을 상담하는 제도이다.

4) 단체교섭 및 협약체결 과정

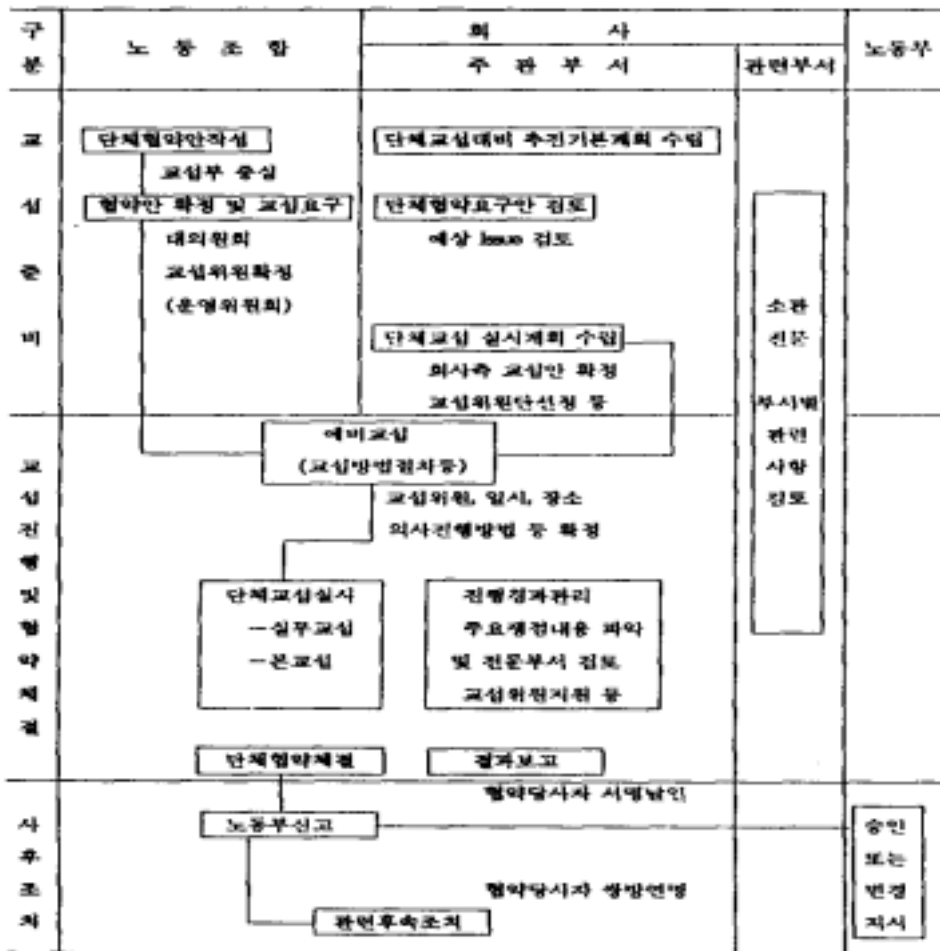
D사의 경우 1987년 6월 29일 노조결성 이후 1989, 90년 단체협약을 체결한 바, 이미 설명한 바와 같이 경영·인사에 관한 사항에 대해서 노동조합이 단체교섭을 요구할 수 없다고 하면서도 실제적으로는 인사에 관한 상당부분이 노사간의 협약사항으로 다루어지고 있다. 이러한 단체교섭관행이 D사 특유의 사정으로 정착되고 있는 이유는 D사 경영진이 어느 경영진보다 노동쟁의에 대한 기회비용을 크게 생각하고 있기 때문에 양보의 폭이 그만큼 크기 때문이다. 경영진의 양보의 폭은 크고 중간관리층의 양보의 폭이 좁은 것이 교섭을 진행하는 과정에서 여러차례 나타난 바가 있는 것이다. D사의 경우 단체교섭 및 협약체결과정은 [그림 5-4]와 같다.

5) 노사협의회

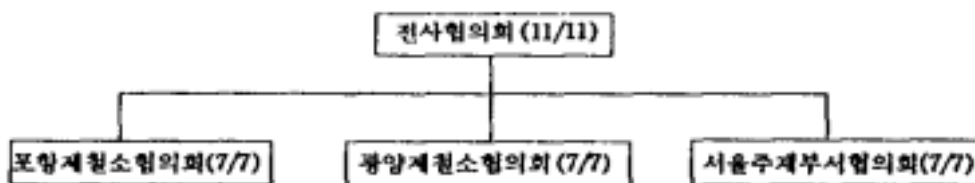
D사는 노사협의법 제정전부터 노사협의회 설치검토에 착수하여 1981년 노사협의회 운영규칙을 제정하고 제1대 위원을 선출하여 노사협의회를 설치한 이래, 전사를 통틀어 1개의 노사협의회로 운영해 오다가 1987년 4월 1社 2所 체제의 확립에 따라 전사협의회와 그 하부조직으로 양제철소협의회를 구분설치하였고, 다시 1990년 1월에는 서울주재부서협의회를 설치하는 등 총 16차에 걸쳐 운영규정을 개정하면서 노사협의회 조직 및 기능을 대폭 개선하여 운영해 오고 있다. D사의 노사협의회 조직과 구성은 [그림 5-5]와 같다(90년 7월 현재).

[그림 5-4] 단체교섭 및 협약체결 Flow Chart

[그림 5-4] 단체교섭 및 협약체결 Flow Chart



[그림 5-5] 노사협의회 조직과 구성



6) 고충처리위원회

D사는 1981년 1월 노사협의회 운영규정 제정당시부터 각급 노사협의회에 근로자의 고충을 청취하고 이를 처리하기 위한 고충처리위원회를 설치·운영해 오고 있다.

고충처리절차는

고충사항의 신고 및 접수: 근로자가 고충사항이 있을 때에는 고충처리위원회에게 구두 또는 서면으로 신고한다. 단, 인사상담제도와 관련있는 배치·보직·승진 등 순수인사에 관한 사항은 고충처리대상에서 제외한다(서면신고된 고충사항의 내용이 불명확하여 면담이 필요한 경우에는 면담종료일을 그 접수일로 본다.).

고충사항의 처리 : 신고된 고충사항은 위원별 단독처리가 가능한 사항을 제외하고는 위원 전원의 협의로 지체없이 처리한다. 고충처리위원회는 필요한 경우에는 해당부서장에게 시정요구를 할 수 있으며, 해당부서장은 요구일로부터 5일 이내에 고충사항을 처리하고 그 결과를 고충처리위원회에게 통보한다.

조치결과 통보 : 고충사항은 접수일로부터 10일 이내에 조치사항 및 기타처리결과를 당해 근로자에게 통보한다.

7) 동호인그룹 지원 활동

D사는 성장제일주의를 추구하는 과정에서 발생할 수 있는 개인의 소외감을 해소시켜 생활의 활력과 보람찬 직장생활을 조성키 위해 1980년부터 자연발생적으로 구성 활동하는 동호인그룹 활동을 지원해 왔으며 그동안 각 그룹의 꾸준한 성장과 직원들의 호응에 힘입어 1989년말 현재 전직원의 70%가 참여하여 직원의 정서함양과 체력향상을 도모하는 한편 대외행사참가를 통하여 지역유대강화와 회사이미지 제고에 기여하고 있다. 1990년 7월 현재 활동인원 현황은 <표 5-9>와 같다.

동호인그룹에 대한 지원은 체육, 레저그룹과 문예그룹으로 나누어 재정지원을 해주고 있다.

8) 직원간담회

D사는 관리감독자와 소속직원간의 대화를 통하여 회사경영방침에 대한 직원의 정확한 인식을 유도함과 동시에 직원의 건설적인 의견을 수렴하여 인사·노무, 복리후생, 안전·보건, 작업환경 등 제반 근로조건의 유지·개선에 반영키 위한 직원간담회를 실시하고 있다. 실시단위는 주임단위(과 또는 계단위)이며 통상 반

<표 5-9> 활동인원현황(90.7월말)

구분	체 육	레 저	문 예	계	가입률(%)
그룹인원	178Gr 8,793명	70Gr 5,218명	30Gr 1,659명	248Gr 16,670명	70%
등록종목 (그룹수)	축구(37), 야구(15), 테니스(52), 볼링(16) 배구(9), 탁구(10), 태권도(1), 육상(2), 헬스(2), 소프트볼 (2), 사이클(1), 농산 (28), 족구(3)	수석(9) 분재(3) 란 (4) 바둑(16) 낚시(29) 잡수(8) 무선(2)	문학(10) 서예(5) 사진(9) 연극(2) 미술(2) 음악(7) 용변(2)		

기 1회 정도 운영하고 있다. 주요 회의내용은 회사경영방침을 전달하고 제반제도를 설명하며 애로 및 건의사항을 토의하는 것이다. 토의된 내용은 A형에서 D형으로 구분하여 주관부서에 보고하면 조치가 가능한 사항, 검토사항, 조치불가능한 사항으로 구분·처리하여 현장에서의 문제해결을 도모하고 있다.

6. 勞使管理의 展望과 課題

나. 안정적 노사관계의 비결

1991년 1월초 사복근무투쟁등의 갈등이 표출되기도 한 D사는 단체협약도 원만히 타결하면서 특유의 안정적인 노사관계를 과시하고 있다. D사가 노사관계를 안정시킨 비결은 외부적인 정치·사회적 요인을 최대한 활용한 점에서도 찾을 수 있지만 대체로 다음과 같은 점에서 성공의 비결을 찾아볼 수 있다.

1) 先生産 後분배정책에 대한 신뢰형성

D사의 경우 최고경영층의 강력한 경영의지의 전달과 치밀한 노동교육을 통해 노사가 먼저 기업경쟁력을 키운 다음 그 果實을 분배하자는 先生産 後分配에 대하여 대체로 강한 동의를 얻어내고 있다. 이러한 기업경쟁력 중심의 사고방식이 신뢰를 얻고 있기 때문에 경쟁력을 약화시킬 가능성이 있는 파국적인 쟁의행위나 외부갈등을 D사에 연계시키는 연대행위를 견제하는 의식이 형성되어 있으며 이것이 D사의 노사관계를 안정시켜 주는 안전판 역할을 하고 있다.

2) 기업복지주의의 실천

D사의 先生産 後分配 政策을 신뢰토록 한 구체적인 노력 가운데 하나가 D사의 企業福祉政策이다. D사는 국내 어느 기업보다 먼저 주택문제 등 기업복지차원에서 실질적인 투자를 해왔다. 복지에 투자한 만큼 근로자들로부터 많은 만족을 도출하지 못하고 있는 사정을 안타까워하고 있으나, 복지분야의 과감한 투자는 노동자들의 생활을 安定・保守化시키는 데 결정적인 역할을 하고 있다는 점에서 이미 상당한 효과를 보고 있는 것이다.

3) 기업별 노조의 정착

D사는 노조와 상호작용하는 과정에서 D사의 노조가 산별수준이나 지역수준에서 외부세력과 연대하거나 연대세력의 주체가 되는 것을 적극 견제하고 對話와 妥協을 통해서 해결하는 관행을 정착시켜 나가고 있다. 노사협이나 단체교섭과정은 물론 인사・노무제도등의 개선과정에서도 노조를 동반자로 과감히 참가시킴으로써 노조의 역할과 위상을 분명히 정립시켜 주었다. 그 결과 D사의 노동조합은 기업별 노조라는 구조에서 이탈하지 않고 그 기능을 수행함으로써 연대행위에 소극적인 자세를 견지하게 되었다. D사가 노조를 건전한 동반자로 인정하고 역할을 부여하는 한 D사의 기업별 노조는 安定的이며 保守的인 성향을 지니게 될 것이다.

4) 노무관리의 혁신

D사는 1987년 10월 전사원 단일직급체계의 도입, 1990년 4월 전사원 단일호봉제 및 직능급도입, 1991년 4월 직능평가제도 도입 등을 통해 노무관리상의 불평등 요인을 해소하고 관리의 효율성을 높이기 위해 노력해 왔다.

완전한 노무관리란 있을 수 없다. 그러나 합리적으로 노무관리를 혁신하겠다는 경영층의 의지와 인사노무관리 담당자들의 헌신적인 노력이 신뢰를 얻고 개혁의 과정에 노동조합과 근로자들이 참가하고 의견을 표시할 수 있는 기회를 가질 수 있는 자체가 완전한 노무관리에 이르는 길이다. D사는 경영권이나 노동권의 구분에서 갈등을 보이지 않고 협의사항, 결정사항 등의 구분을 통해 나름대로 경영권과 노동권의 위상을 정립해 가고 있다. 인사・노무제도 개선과 관련하여 노동조합을 참가시키고, 협의대상으로서 역할을 부여하고 의견을 수렴한 끝에 경영층이 최종결정하는 D사의 관행은 노사간의 신뢰형성에 기대 이상의 효과를 가져다 주고 있는 것이다.

나. 새로운 과제

1) 노동조합의 불안정

연초부터 사복근무 출근으로 준법투쟁을 하면서 1991년 노사관계의 앞길을 어둡게 하였던 D사의 노사관계는 걸프전쟁, 노동조합 집행부의 실책, 정부의 강력한 법규집행의지 등과 노동조합원들의 보수성향 등이 맞물려 1990년 5월 현재 조합가입대상지의 10%수준 정도가 조합원으로 남게 되는 상황으로 반전되고 있다. 현 시점에서 탈퇴와 재가입이 교차하는 가운데 D사의 노동조합은 불안정한 상태에서 새로운 국면을 모색하고 있다. 노동조합으로부터 조합원이 탈퇴하는 과정에서 어떠한 요인들이 작용하였는지에 대해서는 보다 치밀한 성찰이 있어야 하겠지만 적어도 조합원이 탈퇴하는 과정에서 어떠한 부당노동행위가 자행되었다는 소리가 없다는 점에서 일단 현노동조합 집행부에 대한 불신이 조직와해의 첫째요인으로 작용하였다는 잠정적 결론을 내릴 수 있다. 그러나 D사의 경우 그동안 비교적 안정적인 노사관계를 유지해 왔다는 점에서 현노동조합의 와해는 오히려 새로운 질서와 구조의 형성을 촉진하는 불안요인으로 작용할 것이다. 왜냐하면 복잡하게 얽혀 있는 노동조합과 근로자들의 권력관계에서 새로운

조직화 운동이 대두될 때 D사의 노사관계는 새로운 시련을 겪을지도 모르기 때문이다.

2) 합리적 노동정책의 지속적인 추진

D사의 노동조합이 조직적으로 약화되는 과정에서 노동조합에 대한 보수적 성향을 가진 측의 立場이 상당히 강화되고 있다. 현시점에서 노동조합에 대한 권력적 대응이 실효를 거두고 있다고 해도 이에 지나치게 집착하다가 전혀 새로운 갈등을 초래할 우려가 있다. 그러므로 D사는 그동안 노력해 온 바와 마찬가지로 합리적인 노동정책을 보다 강화할 필요가 있을 것이다. 가장 합리적이고 공개적인 노동정책이 신뢰를 형성하는 지름길이라는 그동안의 경험을 계속 살려나가야 할 것이다. 이러한 관점에서 D사는 임금교섭의 합리성을 높이기 위한 적정임금 인상을 결정모델의 개발 등 합리적 노동정책의 개발에 주력해야 할 것이다. 그리고 개인의 노력과 능력이 처우와 연계되는 현행 인사 노무관리 관행의 합리성을 높이기 위한 노력을 더욱 강화해 나가야 할 것이다.

3) 노동정책의 비전 제시

근로자의 생활욕구를 충족시켜 줌으로써 노사관계의 안정을 유지할 수 있다. 그러므로 D사와 같은 대기업노조는 경영전략적 차원은 물론 노동정책 차원에서 중·장기 비전이 마련되어야 할 것이다. 근로자들은 이제 신분욕구에 대한 요구를 드높일 뿐만 아니라 生涯所得에 대한 관심, 재상형성 요구의 증대 등으로 기업에 대해 더 많은 기대를 하고 있다. 이러한 기대에 대처하기 위해서는 노동정책의 비전을 하루빨리 정립하여 지나친 기대, 잘못된 기대가 갈등을 초래하지 않도록 예방해야 할 뿐만 아니라 기업이 근로자들을 위해 무엇을 하고 있는지를 정확하게 이해시켜 나가야 할 것이다.

第6章

E重工業의 勞使關係 事例研究

1. 序 論

가. 조선공업의 성장과 노사관계의 불안정

우리나라 造船工業은 1970년대 중반부터 비약적인 발전을 하여 약 10년 사이에 건조량, 수주량 등 물량면에서 일본에 이어 세계 제2위를 차지하고 있다. 이러한 조선공업의 눈부신 성장은 우리나라 경제성장의 상징으로 부각될 정도였다. 그러나 1987년 이후 조선공업의 노사관계는 과거에 보여주었던 급격한 성장 못지않게 빠른 속도로 악화되어 노사분규가 질과 양에 있어서 타산업의 추종을 불허하였다. 따라서 조선공업이 제2의 도약의 성공을 위해서는 노사관계의 안정이 커다란 관건이 되었다.

나. 조선공업의 대외여건 변화

우리나라의 조선공업은 1986년부터 본격화된 원貨切上등으로 국제가격경쟁력이 약화되었고 1987년부터는 노사관계의 심한 불안정으로 정상적인 생산이 어렵게 되었다. 그러나 일본의 조선업계는 遊休造船施設을 재가동하여 國際造船市場에서 점유율을 다시 높이게 되었다. 또한 기술수준은 떨어지지만 풍부한 노동력과 저렴한 인건비를 비교우위로 하는 中國등 경쟁국가가가 가격경쟁력을 기반으로 우리나라 조선업계를 위협하고 있다. 일본등 선진국과 中國등 後發開發國 조선업계의 도전 속에서 우리나라 조선업계는 市場差別을 할 수 있는 기술이 축적되어 있지 않은 상태에 놓여 있지만 일본등 선진국의 조선업계는 국내조선업계에 대해서 尖端技術移轉을 回避하고 있다.

다. 조선공업의 노사관계에 대한 관심

조선업계의 노사관계에 대해서 관심을 가지는 이유는 다음과 같이 정리할 수 있다. 조선공업은 중화학공업이면서도 노동집약적인 성격을 가지기 때문에 1970년대 후반 정부의 경제성장전략과 부합되었고 이때부터 정부의 집중적인 지원을 받게 되었다. 이것은 低價船舶의 대량수주전략으로 나타났고 커다란 성공을 거두었다. 그러나 1986년 이후부터 원貨切上이 본격화되고 1987년 이후 노동조합활동이 본격화되면서 첫째, 원화절상은 대량수주전략을 구사하였던 우리나라 조선업계의 대외가격경쟁력에 일대 타격을 가하게 되었다. 둘째, 1987년 이후 노동운동의 활성화와 함께 시작됐던 인건비의 급격상승으로 생산비용에서의 比較優位가 크게 축소되었다. 따라서 조선업계의 노사관계 사례를 통하여 첫째, 정부의 지원이 노동조합과 사용자의 노사관계에 대한 의식에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴볼 수 있고 둘째, 노사관계의 여건이 급변함에 따라 노사관계의 양상이 어떻게 바뀌고 있는지 살펴볼 수 있다.

라. E중공업 노사관계에 대한 관심

첫째, E重工業은 우리나라 조선업계에서 단연 수위를 차지하고 있으며 세계 전체로 보았을 때 최대규모의 造船所를 가지고 있다. E중공업은 '조선기능공 양성소'라고 불리는 데서도 짐작할 수 있듯이 많은 造船技能工을 배출하여 후발조선업계에서는 과거에 E중공업에 소속되어 있던 종업원들이 상당수 있다. 또한 E중공업은 E계열내에서도 주력기업의 하나로 다른 E계열에 소속된 관련기업들의 모태가 되었다. E중공업내에 새로운 사업부를 신설하였다가 독립시켜왔기 때문에 E중공업에 근무하다가 다른 계열회사에서 일하는 경우가 많다. 따라서 E중공업의 노사관계 동향은 우리나라의 조선업계는 물론 E계열의 다른 회사에 미치는 외부효과(externality)가 대단히 크다고 할 수 있다.

둘째, 또한 E중공업의 노동조합은 조선업계뿐 아니라 우리나라 노동조합에서 차지하는 비중도 대단히 크다. E중공업은 1987년 노동조합이 설립된 다음 불과 3년 사이에 극심한 노사관계의 불안정을 보였다. 2차례의 공권력 투입을 통한 노사분규해결, 불법쟁의행위에 대한 사용자측의 告訴・告發, 일부 파업근로자들의 폭력행사, 사용자측에 의한 노조해산 명령신청, 일부 사용자측 세력에 의해 야기된 폭력사태, 노동조합의 내분과 관련된 노동조합설립 변경신고서 제출 등 노사관계 불안정의 단면들을 다양하게 부여주고 있다. E중공업이 경험한 이러한 노사관계의 불안정과 시행착오 속에서 나타나는 극복과정은 다른 기업의 노동조합과 사용자에게는 他山之石이라 하겠다.

셋째, E중공업의 노사관계 불안정의 정도는 다른 기업과 비교가 되지 않을 정도였지만, 이러한 과정에서 노동조합이나 사용자 모두 노사관계에 있어서 그만큼 성숙할 수 있는 계기도 갖게 되었다. 특히 사용자는 기업의 노사관계안정을 위해서 사원주택등 다른 회사에서 찾아보기 힘들 정도로 근로자 후생복지를 개선하기 위해서 투자하고 있다. 동시에 노동조합은 격렬한 勞使紛糾과 勞勞紛糾를 극복하고 강력한 단결력을 보이고 있으며 노동조합의 意識도 성숙되어 노동조합 운영이 상당히 체계를 잡아가고 있다.

넷째, E중공업은 우리나라 계열기업 중에서 선두적인 역할을 하고 있는 E계열의 주력기업으로서 E계열의 노사관계를 이해하는 데 도움을 준다. E계열은 다른 계열기업군과 좋은 대조를 보이고 있는데, 예를 들면 E계열과 경쟁관계에 있는 S계열의 시장전략, 경영관리방식, 그리고 노사관계를 비교하는 것은 흥미롭다고 할 수 있다. S계열의 성장이 消費財產業의 기반이 되었던 반면에 E계열은 규모의 경제를 추구하는 중공업 위주였다. 따라서 시장전략상 E계열은 S계열에 비해서 해외시장 지향적인 영업전략을 선택하게 되었다. 경영방식면에서 S계열은 E계열에 비해서 개별기업단위의 책임경영제하에서 계열내 기업간의 기획조정업무를 담당하는 비서실의 권한을 막강하게 하였다. 반면에 E계열은 창업주인 C회장에게 권한이 집중되어 있고 기획조정의 중요성은 상대적으로 경시되었다. E계열은 건전한 노동조합은 인정한다는 태도를 보이는 반면에 S계열은 적어도 현단계에서는 노동조합 설립이 시기상조라는 태도를 보이고 있다.¹⁾

주석1) 주간매경, 「재벌총수들 노사문제 대응」 1989년 5월 18일자 참조.

2. E重工業의 勞使關係與件

가. 생산물시장

1) 조선업계 현황

1989년말 현재 우리나라의 造船業體는 총 252社이며 E중공업, D조선, S중공업 H중공업등 대형 4社의 建造比重이 90%를 차지하고 있다. E중공업의 경우 우리나라 전체 건조량 중에서 40%를 점하고 있으며 그 다음으로 D조선으로 차지하는 비중이 높다.¹⁾ 지난 4년 사이에 造船 4社 중에서 노사분규를 겪지 않은 S중공업의 성장은 괄목할 만하다. 1989년 S중공업의 매출액 신장률은 35%나 되었는데 E중공업의 경우는 4% 증가에 그쳤으며 D조선의 경우 매출액이 오히려 10% 감소하였다. 우리나라 조선업계가 세계조선시장에서 차지하는 점유비는 1989년 23.4%로 일본의 40.5%에 이어 제2위를 차지하고 있다. 우리나라의 新造船 建造量의 대부분은 輸出先으로서 1989년에 80%를 차지하고 있다. 이것은 우리나라 대형조선업계의 중요한 경쟁대상이 일본등 외국의 造船社임을 말해준다.

2) 조선공업의 성장과정

우리나라 조선공업의 급성장은 수출확대를 통하여 이루어져 왔고 수출에 있어서 경쟁력은 1970년대는 첫째, 저렴한 인건비 둘째, 고정환율제도하에서 外資材의 안정조달 셋째, 조선소 건설에서부터 延拂輸出金融支援에까지 정부의 적극적인 지원에서 나왔다고 할 수 있다. 1980년대 들어와서 실시된 변동환율제도하에서 환율이 계속 인상되었는데 이러한 환율의 인상으로 조선공업이 직면하였던 인건비나 원자재가격의 상승, 船價의 하락을 충분히 상쇄시켜 경쟁력을 확보할 수 있었다.

그러나 1986년부터 환율인상이 반전되어 급격히 국제가격 경쟁력이 떨어지게 되었고 또한 인건비도 급등하게 됨으로써 1970년대와 1980년대 중반까지 누려왔던 경쟁력의 우위요인은 크게 사라지게 되었다. 또한 그동안 우리나라 조선공업이 低價船舶의 대량수주에만 지나치게 매달린 결과 기술축적을 등한시하게 되어 품질경쟁력이 뒤져 있어 부가가치율이 일본에 비해 매우 낮다고 할 수 있다. 다행히 최근에 船價가 상승함에 따라 조선업계의 경영상태는 호전되어 조선업계가 1990년에는 적자에서 흑자로 반전하게 되었다. 그러나 D조선등 일부 조선업체가 1990년에는 적자에서 흑자로 반전하게 되었다. 그러나 D조선등 일부 조선업체는 차입금에 의한 대규모 시설투자와 운영자금의 차입확대 등에 따라 채무구조의 악화에 놓여 있다. <표 6-1>에서 보듯이 조선산업의 매출액 증가율은 1986년부터 감소하고 있으며 1989년에 들어와 증가세로 돌아서고 있다.

3) 조선업계의 특징

첫째, 조선공업은 기계, 금속, 철강, 전기 등 관련공업제품을 기자재로 사용하는 자본집약도가 큰 산업이다. 그러나 우리나라 조선산업에 관련된 기자재산업은 낙후되어 있기 때문에 부품등의 해외의존도가 높고 이것은 다시 완성품의 부가가치를 떨어뜨리고 있다. 우리나라 조선업계는 中低價 선박의 대량수주에 치중하므로 근로자들의 고도화된 기능수준을 요하는 경우가 적고 따라서 이것은 고부가가치 전략에 커다란 장애요인이 되고 있다.

둘째, 조선공업은 해외시장에 크게 의존하기 때문에 국제조선경기에 대단히 민감하게 움직이게 된다. 경기가 좋아질 때 무역량의 증가와 함께 선박수요는 많아

<표 6-1> 선박건조 및 수리산업(3841)의 경영실적

	1985	1986	1987	1988	1989
매출액 증가율	15.9	-3.3	-10.1	0.9	9.7
기업순이익률	6.2	6.1	5.3	1.2	1.9
자기자본비율	18.6	17.2	21.9	7.6	6.5

자료 : 한국은행, 『기업경영분석』 각년도.

지게 되지만, 경기가 나쁠 때 선박수요는 적어지게 된다. 선박이 고가품이고 선박산업에 막대한 자본이 필요하므로 경기변동에 따라 기업의 경영수지 변화폭은 그만큼 커지게 된다. 따라서 근로자들로부터 단순한 기능수준이 요구되고 있기 때문에 장기적 고용관계의 필요성은 작아지게 되고 이것은 조선공업이 경기변동에 따라 인력규모를 조절할 필요성을 내재적으로 가지게 만든다. 경기변동에 따른 경영수지와 인력조절의 불확실성을 줄이기 위해서 기업의 경영여건변화에 대한 정보능력이 강조된다.

조선산업이 경기에 민감한 산업이라는 것은 자동차산업과 유사하지만 상당히 중요한 차이를 가지고 있다. 조선은 주문생산하에 건조하는 데 시간이 오래 걸리게 되므로 조선산업의 경기변화가 기업의 수지에 미치는 영향은 보통 1년 정도의 시차를 두고 나타나게 된다. 따라서 경기변화에 따른 기업수지 변화에 대해서 노사가 서로 다른 정보를 가질 가능성이 커지며 이에 따른 노사간의 마찰이 발생할 가능성이 커진다.

셋째, 조선공업은 구매자의 주문에 따라 선박을 만들게 되므로 규격화된 제품을 일관된 공정하에 대량생산하는 산업과 그 성격이 다르다. 자본집약도가 높으면서도 대규모 노동력을 필요로 한다. 즉, 重厚長大形 製品을 용도에 따라 근로자들이 직접 생산하게 된다. 규격제품을 생산하는 자동차산업등과 비교할 때 조선공업의 自動化는 한계가 있으며 생산을 담당하는 노동력의 기능수준에 대한 의존도가 높다. 생산공정에 따라 필요한 기술도 상당히 달라지며 근로자들의 작업강도와 난이도가 달라진다. 이것은 노사가 단체교섭을 통해서 임금 및 근로조건을 결정하거나 노동조합이 조합을 운영하는 데 필요한 전문적인 능력이 보다 중시되지 않을 수 없음을 의미한다.

넷째, 선박제작은 일반 공업제품과 비교하기 어려울 정도의 고가품의 기자재를 사용하기 때문에 新造船의 受・發注 의사결정에 있어서 금융문제가 중요한 지위를 차지한다. 이것은 조선공업이 정부의 금융지원에 크게 의존하지 않을 수 없도록 만들고 있다. 따라서 조선공업은 정부의 정책에 민감하게 되며 특히 정부의 지원에 대해서 노동조합과 사용자가 공동의 이해관계에 놓여 있다는 사실을 비교적 쉽게 느끼게 된다.

다섯째, 조선공업의 가치창출과정은 영업-설계-제작으로 이루어지는데, 각 과정이 효율성을 가질 때 부가가치의 提高, 제작기간의 단축, 불량발생에 따른 손실감소를 가능하게 한다. 조선공업의 경우 관련부문간의 조화가 생산성에 미치는 영향은 대단히 커지게 된다. 따라서 조선공업의 생산성은 기업의 전반적 조직은 물론 생산조직의 합리화에 크게 좌우된다.

나. 노동시장

1) 인력현황

한국조선공업협회에 소속된 12개 大・中型 조선업계의 인력은 1989년말 현재 50,903명이다. <표 6-2>에서 보듯이 인력은 1985년까지 조선업계의 성장에 따라 그 규모가 증가하여 왔지만 조선업계의 침체에 따라 인력규모를 축소시켜 오고 있다.

<표 6-2> 조선업계의 인력규모 변화(12개 大中型社)

	1979	1981	1983	1985	1987	1988	1989
기능직	34,725	40,737	49,711	43,780	43,780	37,892	39,545
기술직	4,794	7,107	9,872	9,550	9,550	7,851	8,086
사무직	3,420	3,813	5,218	3,848	3,818	3,461	3,172
합 계	42,939	51,657	64,801	72,480	57,148	49,204	50,803

자료 : 한국조선공업협회, 『조선자료집』 각년도.

2) 남자근로자의 높은 비중과 직장이동 성향의 격감

조선공업의 인력구성을 보면 남자근로자의 비중이 높다. <표6-3>에서 알 수 있듯이 1988년 현재 생산직 근로자의 비중은 71%이며 생산직 근로자 중에서 남성이 차지하는 비중은 98.1%에 이른다. 그리고 조선공업의 최근 이직률이 크게 낮아지고 있는데 이직률에 관한 통계는 없지만 조선공업이 속하고 있는 순수장비제조업(384)의 경우를 보면 이직률이 계속 낮아져 1980년에 연평균 3.9%, 1985년에 2.4%이었다가 1989년에 1.86%에 머무르고 있다.

<표6-3> 선박건조 및 수선업(384)의 종업원 구성(연말기준)

	생산종업원			사무 및 기타			기타
	남자	여자	소계	남자	여자	소계	
1986	51,761	1,836	53,597	15,623	2,316	17,939	71,904
1987	47,947	1,355	49,302	15,230	2,428	17,658	67,326
1988	35,381	870	36,251	11,783	2,322	14,105	50,721

주 : 합계에는 자영업주 및 무급가족 종사자 숫자를 포함하고 있음.

자료 : 경제기획원 조사통계국 『공업업센서스』 각년도.

3) 조선공업의 경기변동과 인력조절방식

조선공업은 경기변동에 민감하게 반응하기 때문에 경기변동에 따른 대응방법의 일환으로서 인력조절의 폭이 컸다고 할 수 있다. <표6-2>에서 보게 되면 조선경기가 경기변동에 민감한 조선공업의 특징을 반영하여 불황을 맞은 1985년부터 1987년까지 2년 사이에 인력규모가 20% 이상 감소되었다.

경기변동에 민감한 조선공업은 외주인력에 대한 의존도가 높다. 조선공업의 외주는 일반적인 하청도급 형태와는 다른데 하도급업자가 일정한 숫자의 기능공을 모집해 원청회사에 와서 업무와 생산활동을 하는 것이다. 조선공업에서는 이것을 内注라고 부르며 外注는 도급계약에 의해서 외부에서 생산하는 것을 말한다. 내주는 高所作業등 작업난이도가 대단히 높거나 작업조건이 열악한 분야에 집중되었는데 최근에 내주를 주는 경우는 점차 줄어들고 자동화시설 등으로 대체하려는 경향을 보이고 있다. 조선공업의 내주인력은 사실상 準職員의 성격이 강하며 노동운동의 활성화와 함께 정규직원으로 전환되는 경우가 많다. 정규기능직 사원의 단체교섭 결과를 내주인력에게도 적용하게 되면서 무임승차(free rider) 문제가 발생하게 되었고 이것은 내주인력의 정규직 사원으로의 전환요인이 되었던 것으로 보인다.

4) 노동과 노동력의 질

조선공업은 다양한 직종으로 구성되는데 약 600개 정도가 된다. 직종에 따라 작업강도와 작업난이도는 상당히 다르다. 용접이나 도장부문의 작업강도가 상대적으로 높은 반면 엔진부문은 상대적으로 낮다. 그러나 전반적으로 볼 때 작업강도가 높아 산업재해 발생률이 높고 이에 따른 산업안전에 대한 중요성도 커진다. 또한 육외작업도 많아 우천시 폭한·혹서에는 작업이 정상적으로 이루어지지 못한다.

조선공업이 전반적으로 작업강도가 높고 직종에 따라 작업강도와 작업난이도가 상당히 다르지만 인사노무관리방식은 고도화되지 못했다. 특히 기업의 정책이 低價船舶의 대량수주에 있기 때문에 단순기능을 필요로 했고 고용관계도 불안정하다. 또한 육체적으로 힘든 작업이 많기 때문에

일시적 작업중단으로 인한 휴식은 상대적으로 볼 때 그 효율도가 커지게 되며 이에 따라 노사간의 마찰이 작업 중단등을 수반할 소지가 많을 수밖에 없다고 할 수 있다. 조선공업 인력의 학력수준은 과거에는 낮은 중졸 또는 국졸이 다수를 차지하였지만 최근에는 학력수준이 전반적으로 오르면서 신규인력의 학력수준은 고졸이다. 노동조합의 활동이 본격화되면서 고졸출신의 조합원들이 노동조합활동을 주도하게 되었는데 이러한 조합활동의 주도세력은 근속년수가 비교적 짧은 근로자들이라 할 수 있다.
주석1) 한국조선공업협, 『조선자료집』 1990 참조

3. E重工業의 性格과 構造

가. E중공업의 성장과정

E중공업회사는 1972년 E건설 조선사업본부로 시작하여 1973년 12월에 E조선중공업을 설립하게 되었고 1978년에 현재의 상호인 E중공업으로 바뀌게 되었다. E중공업회사는 중공업부문으로 비교적 特化되어 있는 E계열의 기둥역할을 하고 있는데 E중공업의 성장과정이 E계열의 성장을 뜻한다고 볼 수 있을 정도이다. 1970년대 후반기에는 E중공업의 엔진사업부와 중전기사업을 E엔진과 E중전기로 독립시키고 플랜트사업본부를 신설하게 되었다. 1980년대에는 U화학, H로봇, H철탐산업을 E중공업에서 독립시키게 되었다. 1989년 9월에는 건설중장비 사업부를 E중장비로 다시 독립시키고 같은해 12월에는 E엔진을 E중공업으로 다시 흡수합병하게 되었다.

나. E중공업의 조직구조

E중공업은 비공개기업인데 E자동차를 비롯한 E계열기업의 대주주이다. E중공업의 자본금은 현재 1,908억원으로서 조선·플랜트부문·해양·엔진부문 등 4개사업본부제로 운영되고 있다. 각사업본부는 영업, 생산, 설계 등의 업무를 독자적으로 추진하되 E중공업 전체의 관리는 관리본부에 의해서 이루어지고 있다. 4개 사업본부의 책임자는 부사장급이며 관리본부의 책임자도 부사장급이다.

E중공업의 노무관리는 1987년 이전까지 본부의 인력관리부에서 전담하였다가 최근에 생산부서별로 노무과를 설치하여 일차적인 노무관리는 생산부서별 노무과에서 담당하게 하고 있다. 또한 각 사업본부에도 노무관리부가 설치되어 사업본부의 노무관리부와 관리본부의 노무관리부는 E중공업 노무관리 전체를 총괄하고 있다.

E중공업은 200여개의 部와 90여개의 課로 운영되고 있다. 조선·플랜트·해양·엔진부문은 E중공업내에서는 물론 E계열내에서도 긴밀한 관계를 가지고 있다. 예를 들면 E계열이 대외무역에 크게 의존하고 있기 때문에 해운에 필요한 선박은 자체적으로 조달하게 된다. E중공업내에서 볼 때 유가상승 때문에 해운부문의 경기침체에 따라 조선부문의 경기도 침체되면 대신에 試錐作業등에 필요한 해양부문의 경기는 활기를 찾게 된다. 그러나 각 부문의 작업성격은 상당히 다르다고 할 수 있다. 예를 들면 엔진은 장치산업이고 작업의 강도가 상대적으로 낮은 반면 해양구조물, 플랜트부문은 屋外에서 사람이 직접 취부나 용접 등을 담당하기 때문에 작업강도가 높다.

다. E중공업의 경영현황

E중공업의 1989년도 총매출액은 1조원에 가깝다. 그러나 지난 3년간 총매출액은 <표6-4>에서 보듯이 정체상태에 놓여 있다. 1989년도 총매출 중에서 조선이 50%, 산업플랜트가 24%, 해양구조물이 19%, 기타가 7% 정도를 차지하고 있다. 그러나 지난 3년 사이에 조선의 비중이 상대적으로 크게 줄었고 플랜트와 해양구조물이 크게 증가하게 되었다.

E중공업의 1989년도 당기순이익은 106억원인데 총매출액의 1.1%에 해당한다. 노무비는 총제조비용의 19.6%를 차지하고 있다. 자기자본비용은 31.3%로서 다른 조선업계에 비해서 볼 때 재무구조가 건실한 편이라고 할 수 있다.

E중공업은 현재 비상장기업으로서 기업에 대한 국민적 기대에 부응하고 특히 노동조합의 요구를 수용하기 위해서 企業公開를 추진하고 있다. 기업공개에 위한 요건을 충족시키기 위해서 최근에 주식이나 부동산 등 일부 자산을 매각하여 경영수지를 흑자로 만드는 自救的인 努力을 기울이기도 하였다.

라. E계열과 지역사회

E중공업은 U市에 위치하고 있으며 U市에는 E자동차를 비롯한 다른 E계열회사

<표4> E중공업의 매출액과 각 부문이 차지하는 비중

	1987년	1988년	1989년
조 선 (%)	67.4	57.4	50.2
플 랜 트 (%)	13.7	21.3	19.3
해양구조물(%)	17.9	15.4	23.9
기 타 (%)	1.0	5.5	6.6
계 (%)	100.0	100.0	100.0
매 출 액(억원)	9,550	9,447	9,789
총제조비용(억원)	9,298	9,827	9,349
당기순이익(억원)	32	-289	106
노 무 비(억원)	1,539	1,977	1,836
자기자본비용(%)	34.4	32.0	31.3
종업원 규모(명)	25,569	20,781	22,632

자료 : 한국신용평가주식회사, 『한국기업재무총람』 1990.
한국조선공업협회, 『조선자료집』 1990.

가 15개 정도가 있다. U市를 'E市'라고 표현할 정도로 E계열이 U市나 부근지역의 경제에 미치는 영향은 크다. E중공업의 C고문은 창업주 C회장의 아들로서 U지역 지역구의원으로 활약중이다. 따라서 E계열이 U市에 미치는 정치·경제적 영향은 대단히 높다고 할 수 있다. E계열이 U市의 지역경제에 미치는 영향이 지대하기 때문에 노사관계 동향은 U市 시민들의 관심의 대상이 된다고 할 수 있다. 따라서 지나친 노사분규가 발생하면 노사에게 자제를 요구하는 지역의 여론도 커지게 된다. E계열의 C고문이 지역구 국회의원이기 때문에 종업원 후생복지시설을 만들 때 U市 시민들의 편의까지 고려하게 되는 경향을 보인다.

마. E계열의 창업주 C회장

E중공업은 세계최대의 造船所로서 대지 120만평, 건평 21만평에 이르고 있다. E중공업을 비롯한 E계열의 공장부지는 버려져 있던 백사장을 개발하여 만들어졌고 공장건설과 함께 선박을 건조하는 등 많은 逸話가 있다. 이러한 과감한 경영방식은 C회장의 능력 때문이라고 할 수 있는데 C회장은 E중공업뿐 아니라 E계열내에서 카리스마적 지위를 가지고 있는 것으로 보인다. C회장의 능력 그 자체에 대해서는 중간관리층은 물론 일반근로자들도 크게 신임하고 있다고 한다. 그러나

그의 經營哲學이 지나치게 權威的인 면이 있어 실무자들이 소신있게 일을 추진하지 못하게 만드는 단점을 보이고 있다. C회장은 政經癒着 등으로 국민들로부터 부정적인 눈초리를 받기도 하는데 E중공업의 조합원을 비롯한 구성원들은 정경유착은 정부주도형 경제성장하에서 불가피하였고 다른 계열기업의 경우 E계열보다 더 심하면 심했지 덜하지 않다는 태도를 보이고 있다.

바. E계열과 수출

E계열은 해외시장을 지향하는 경영전략을 추구하여 왔다. E건설은 1965년 국내 최초의 해외진출을 시발로 하여 70년 中東建設을 통하여 급격히 성장하게 되었고, E자동차는 80년대 우리나라를 자동차 수출국으로 부상시키는 주역을 맡았다. 그 이외에 E전자, E종합목재도 수출에 주력하고 있다. 최근에는 C회장이 직접 소련 등 북방무역에서 돌파구를 찾기 위해서 노력하고 있다. C회장은 "한국의 생활수준이 세계 수준에 도달하려면 세계의 넓은 시장에서 富를 가진 나라와 거래를 해야 부를 끌어올 수 있지 국내에서 그것도 좁디좁은 영토 아래 많은 인구를 지닌 나라에서 가난의 악순환을 벗어날 수 없다고"고 하였다.¹⁾ 이러한 C회장의 경영철학은 E계열이 앞으로도 輸出指向的인 成長戰略을 추구할 것이라는 것을 시사하고 있는데 이것은 E계열의 기업의 발전은 해외시장에 크게 달려있으며 노사관계가 이러한 기업의 특수성을 반영하면서 발전하지 않을 수 없다는 것을 의미한다.

주석1) 조동성, 『한국재벌연구』 매일경제신문사 1990. 참조

4. E重工業 勞動組合의 性格과 構造

가. 노동조합의 성장과정

1) 노동조합 성장과정에 대한 개략

E중공업 노동조합은 1987년 7월에 결성되었는데, 성장과정은 크게 3단계로 나눌 수 있다. 제1단계는 제1,2대 집행부 재임기간으로 노동조합 결성과정에 따른 진통을 극복하는 것이라 할 수 있으며 제2단계는 제3대 집행부 재임기간으로 勞勞間의 對立등으로 인한 노동조합의 비정상적인 운영을 극복하는 것이라 할 수 있으며 제3단계는 제4, 5대 현집행부 재임기간으로 해고근로자 문제를 처리하는데 따른 갈등을 극복하는 것이라 할 수 있다.

2) 노동조합의 결성

1987년 7월에 결성된 E중공업의 노동조합은 초대 노조위원장인 K씨 등 노동조합 결성에 핵심적인 역할을 담당하였던 사람들 중 일부가 근로자측의 노사협의회 회장을 맡은 前歷등을 이유로 어용노조로 비판을 받게 되었다. 같은 달 「민주노조개편대책위원회」가 발족되었고 동위원회의 주도하에 노조지도부의 퇴진을 요구하면서 파업농성에 돌입하게 되었다. 8월에 위원장 및 대의원선거의 실시로 L씨가 제2대 노조위원장에 선출되었다. 그러나 회사측에서 절차상의 하자를 이유로 인정을 하지 않자 U市 시내로 가두시위를 벌이게 되었다. 이때 사용자측이 배석한 가운데 정부와 노동조합은 L집행부를 인정하고 임금협상을 8월 31일까지

타결한다는 데 합의를 보게 되었다. 그러나 8월 31일 타결시한이 지났는데도 불구하고 임금협상이 타결되지 않자 9월에 들어와 파업참가근로자들은 중장비를 동원하여 가두진출, 시청을 방화·파괴하고 회사시설을 파괴하기도 하였다. 이에 맞서 9월 중순에 회사는 경남지방노동위(지노위)에 노동조합 해산명령신청을 하였고 이에 경남지노위는 노동조합 임원개선명령을 내리게 되었다. 노동조합은 「수습대책위원회」를 구성하고 노조임원 개선명령취소 청구소송을 제기하게 되었다. 9월 19일에 수습대책위원회와 사용자측은 임금인상과 동시에 구속자 석방에도 합의하게 됨으로써 7월 28일부터 시작된 56일간의 파업이 종결되게 되었고 노동조합이 정상화되는 계기를 맞았다.

3) 비정상적인 노동조합 운영

1988년 1월에 경남지노위에서 임시총회소집권자를 지명하게 되었고 제3대 노조위원장으로 S씨가 60%의 지지로 당선되었다. 그러나 S위원장은 취임과 동시에 교통사고로 증상을 입게 되자 상집위는 그 해 4월이 되어서야 구성되었다. 1988년 6월에 S위원장이 퇴원을 하고 나서야 노동조합은 단체교섭을 요구하게 되었다. 단체교섭과정에서 조합원들은 집행부의 교섭전략에 대해서 회의를 가지기 시작했다. 즉 집행부측에서는 파업돌입을 회의적으로 보고 있었지만 반집행부측은 파업이 불가피하다고 느끼고 있었다.

12월 12일에는 결국 총파업에 들어가게 되었고 해고자복직투쟁결사대 등 일부 노동조합의 강경세력이 서울 사무실을 점거하였다. 이때 노동조합집행부측은 '선정상조업 후협상' 방침을 발표하였으나 L씨를 중심으로 한 反 S위원장 세력은 비상대책위원회(비상위)를 구성하고 계속적인 파업을 가결하게 되었다. 그러나 파업과와 정상조업과 사이의 갈등 속에서 규약개정, 위원장 불신임권, 새로운 조합장 선출이 동시에 변칙적으로 투표를 통해 결정되었다. 이 과정에서 파업동조자들이 집행부측과 관리직을 주축으로 한 조업참여자에게 폭행을 하는 사태가 발생하기도 하였지만 조업이 부분적으로 재개되는 등 노동조합이 정상화될 수 있는 소지가 보였다.

4) 폭력사태와 노동조합의 정상화 지연

그러나 1989년 1월 8일에 E중공업 專務가 외부의 노동조합 파괴전문가와 관련되어 회사의 노동조합 집행부를 폭행하는 사건이 발생하게 됨으로써 타결의 실마리를 찾던 노사분규는 악화되게 되었다. 이에 따라 1989년 1월 13일 회사는 휴업공고를 내었다. 1월 23일 비대위가 주도하는 파업지도부가 단체교섭을 요구하자 회사측에서는 비대위의 대표성을 인정하지 않고 반송하게 되었다.

정부측이 노동조합 집행부측과 비대위측의 조정을 시도하였으나 실패로 돌아갔다. 비대위측은 농성에 돌입하게 되었고 농성사태가 길어지면서 농성근로자들과 관리자 그리고 조업·근로자들 사이에 충돌사태가 발생하여 부상자가 발생하게 되었다. 파업근로자들은 2월 27일 서울사무실을 점검·농성을 하였고 3월 8일에는 농성자들이 경찰서로 연행되었다.

3월 들어 대학생들이 파업지원성금을 파업지도부에 전달하는 등 E중공업의 노사분규는 노사 당사자뿐 아니라 제3자가 관여하는 등 더욱 복잡해져 갔다. 한편 노동조합 집행부측은 비상대책위 간부들을 비롯한 파업근로자 일부를 노조규약 위반으로 징계하였다. 또한 회사는 장기파업주도자를 징계하고 하였고 이에 맞선 해고근로자들은 부당노동행위 구제신청을 제출하였다. 파업이 점점 더 과격해지자 U시의 범시민 조정협의회가 중재를 시도하였지만 실패하고 3월 31일 공권력이 투입되는 사태에 이른다. 이때 농성근로자들은 강제해산되었고 128일간의 장기간 파업이 끝난다. 이에 따라 4월 4일 노동조합운영위원회가 개최되고 S위원장의 사퇴서가 수리된다. - 그러나 4월 10일과 13일에 S위원장 세력을 주축으로 한 임시대의원대회에서 불신임당한 L씨를 비롯한 조합원 30명을 징계하였다.

5) 해고근로자 복직문제와 노사관계의 정상화 지연

1989년 4월 28일 조합장 보궐선거에서 제4대 조합장으로 S후보가 60%의 지지로 당선이 되었고 5월 26일에는 대의원선거를 실시하게 되었다. 7월 19일에는 제4대 집행부의 주도하에 정상적인 상태에서 임금교섭을 시작하게 되었고 8월 10일에 17차례의 임금교섭 끝에 노사가 합의에 도달하게 되었다. 회사는 이어 8월 21일에 파업관련 해고자 중 49명을 원직복직발령조치를

취하게 되었다.

1990년 1월 19일에는 제5대 노조위원장 및 부위원장 선거를 하고 L후보가 위원장에 당선되었다.

2월 6일에 L위원장이 대의원간담회를 개최하여 L씨의 공판에 생산직 근로자 전원이 조퇴 및 월차휴가를 거수로 결정하게 되자 L위원장은 2월 7일 구속되었다. 2월 14일 또다시

「비상대책위원회」가 구성되었으나 곧 비상대책위원회가 해체되고 노동조합의 정식기구인 운영위원회가 그 기능을 담당하게 되었다.

1990년 3월 31일에 노동조합은 단체협약갱신을 요구하게 되었고 4월 20일에 W수석부위원장이 다시 연행되면서 4월 23일부터 단체행동에 돌입하게 되었다. 이 당시 노동조합은 G씨에 의한 직대체제로 운영되고 있었는데 단체행동 돌입당시 집행부의 단체행동에 대한 치밀한 계획이 부족했고 조합원의 여론수렴이 부족한 상태였다. 집행부는 이 당시 파업돌입의 適期가 아니라는 상황판단을 하였는데 조합원들은 위원장과 수석부위원장의 구속 등으로 집행부가 파업에 소극적인 자세를 보인다고 이에 반발하였다. 파업이 시작되면서 집행부가 잠적하게 되자 사무국을 중심으로 파업은 진행되었다. 이 과정에서 파업은 과격해지게 되었다. 4월 28일에는 또다시 공권력에 의해 사내점거농성자를 강제해산시켰으나, 농성자 중 74명이 골리앗 크레인을 점거 농성하게 되었다. 5월 10일에 점거농성자들이 골리앗 크레인에서 내려오게 되었고 5월 18일에 대의원간담회를 개최하여 정상조업을 결정하게 되었다.

1990년 해고근로자 복직문제는 단체교섭의 최대쟁점사항 중의 하나가 되었으며 90년 5월 31일에 단체협약이 만료된 다음 60여회의 교섭을 하였으나 쉽게 이견을 좁히지 못하였다. 노동조합측은 전원복직을 요구하고 있고 반면에 사용자측은 선별적 복직을 주장하고 있다. 사용자측은 과거에도 여러 가지 어려움을 무릎쓰고 노동조합의 요구를 받아들여 해고자문제를 적극적인 자세로 해결했는데 일단 복직한 다음 약속을 어겼기 때문에 복직을 위해서는 해고당사자들의 반성태도가 전제되어야 한다고 하고 있다.

나. 노동조합의 조직 및 성향

1) 노동조합 조직

E중공업 노동조합의 임원은 조합장, 부조합장, 사무장, 회계감사로 구성되는데, 조합장, 수석조합장, 사무국장은 조합원의 총선에 의하여 뽑힌다. 부조합장은 E중공업 4개부문에 설계와 지원부서를 대표하는 6명으로 이루어지며, 각 부문에 소속되어 있는 조합원의 투표에 의하여 선출된다. 조합장은 조합의 각 업무를 책임지는 부서장을 임명하고 사무국장은 각 부서장을 지휘감독한다. 현재 2실 10부로 되어 있고 각 실에는 차장을 둘 수 있으며 회사로부터 인정받은 전임자의 수는 36명이다.

2) 상급노동단체와의 관계

E중공업 노동조합은 전국금속노동조합연맹에 소속되어 있지만 연맹비는 내고있지 않다. E중공업 노동조합은 전국노동자협의회(전노협)에 우호적인 지역노동 조합협의회와 E그룹 노동조합총연합에 대해서 커다란 영향력을 행사하고 있지만 전노협과 직접적인 관계를 맺고 있지는 않다.

3) 중요 기구

E중공업의 대의원은 조합원 100명당 1명을 선출하며 현재 205명이다. 대의원의 임기는 1년으로 되어 있고, 조합장 및 임원의 임기는 2년으로 연임할 수 있도록 되어 있다. E중공업 노동조합의 조합원 정기총회는 매년 2월에 개최된다. 대의원 대회는 사실상 조합원총회를 대신할 수 있도록 규정되어 있는데 조합장을 비롯한 임원과 운영위원의 선출 및 불신임을 의결할 수 있는 기능을 가지고 있다. 이것은 조합지도부에 대한 정치적 책임을 총회와 대의원대회 중에서 선택적으로 물을 수 있음을 의미한다.

노동조합법에서는 조합장이 임시총회의 소집요구에 지체없이 응하도록 되어 있으며 조합장이 기피하는 경우에도 행정관청이 노동위원회의 승인을 얻어 소집권자를 지명하여 회의를 소집할 수 있도록 되어 있다. E중공업 노동조합은 특이하게 임시총회나 임시대의원대회 소집을 요청하였을 때 조합장이 7일 이내에 소집을 하지 않을 경우에는 소집을 요구한 조합원(대의원) 중에서 2/3

이상의 지지를 얻은 자가 임시총회(임시대의원회) 소집권자가 되도록 하고 있다. 그리고 이것은 조합원(대의원)이 2/9(1/3×2/3) 이상이 동의하면 임시총회(대의원대회)를 개최할 수 있음을 의미한다.

운영위원회는 회계감사를 제외한 조합임원 전원과 대의원 중 조합총회(대의원대회)에서 선출된 20명 내외의 운영위원으로 구성되며 현재 운영위원의 수는 18명이다. 임기는 차기정기총회(정기대의원대회) 전일까지이다. 상무집행위원회는 회계감사를 제외한 조합임원과 각 실장 및 부장으로 구성된다.

4) 소위원회제의 도입

E중공업 노동조합의 조직상의 독특한 특징은 小委員會制度에서 찾을 수 있다. 소위원회는 조합원의 의견을 수렴하여 대의원회에 건의하고 대의원회의 지시를 따르도록 되어 있는데, 대의원 1명당 2~5명씩 임명하게 되어 있다. 소위원회제는 1988년 12월부터 128일간의 파업을 경험하면서 도입되었다. 소위원회제 도입의 주된 목적은 조직동원과 조합원의 의견수렴에 있다고 할 수 있다. 소위원회제가 단체교섭시 조직력을 강화할 수 있다는 장점도 있지만 소위원회가 대의원을 견제하는 등 노동조합 내부의 신뢰를 저해하며 결과적으로 노동조합 조직체계상의 불안정을 가져오는 단점도 보이고 있다.

5) 노동조합의 성격

E중공업 노동조합원의 수는 현재 19,000명을 넘어서고 있다. 이 중에서 96%가 남자이며 생산직이 87% 정도 된다. 조합원의 연령은 35세 이상이 41%로서 가장 많고 나이가 적을수록 전체 조합원 중에서 차지하는 비중은 떨어진다. 조합원의 근속년수는 6~10년이 48%로서 가장 많고 10년 이상이 35%로서 그 다음이다. 근속년수가 3년 미만의 조합원이 차지하는 비율은 6% 미만이다. 조합원은 비교적 연령이 많고 근속년수가 긴데, 이것은 노동조합 운영에 있어서 안정성을 쉽게 확보할 수 있다는 장점으로 작용한다. 그러나 신참조합원의 비중이 낮은 것은 조합원의 신참조합원의 연령별 분포가 항아리형임을 의미하는데 장기적으로 볼 때 조합발전을 위해서 신참조합원의 유입과 확보가 매우 중요한 과제가 된다고 할 수 있다. 조합원의 학력분포를 보면 고졸이 43%로 가장 많고 그 다음으로 중졸과 국졸의 비율이 각각 34%와 16%로 나타났다. 고졸 조합원일수록 근속년수가 상대적으로 짧은 계층이라고 할 수 있다. 위원장의 연령은 32세, 수석부위원장은 34세, 사무국장은 31세로서 노동조합 집행부의 연령이 30세 전후가 주축이 되어 있음을 알 수 있다. 노동조합 위원장의 선거는 그 당시 분위기에 의해서 크게 좌우된다. 사업장의 규모가 크고 조합원의 수가 많기 때문에 위원장이나 임원들의 예비후보의 성향이 제대로 알려져 있지 않다. 이것은 선거전에 노조지도부에 대한 공감대(consensus)를 노동조합이 안정적으로 운영될 수 있도록 만드는 것이 중요한 과제임을 의미한다.

6) 노동조합의 재정운영

조합원의 평균조합비는 임금의 1.2%로서 1년 예산은 10억원 정도 된다. 조합비와 별도로 해고근로자의 생계비지급을 위한 특별부과금을 두고 있다. 즉 조합활동으로 인한 해고 또는 구속에 대해서 특별부과금으로 해고자의 생계비를 보조하고 있다. 특별부과금제도에 대해서 일부 조합원들은 달가워 하지 않는 경향도 보이고 있다. 이것은 노동조합활동으로 인해서 해고된 근로자의 복직을 전조합원이 요구하고 동시에 희생을 분담한다는 의미도 있지만 동시에 조합원의 재정적 부담을 크게 만들어 불만을 초래하고 해고자 복직에 대한 열의마저 감퇴시킬 가능성이 있음을 시사한다.

다. 조합원들의 노동조합과 사용자에 대한 인식

1) 조합원들의 노동조합에 대한 인식

조합원들은 노동조합지도부가 첫째, 자신보다 노동조합을 먼저 생각하고 私利私慾에서 벗어나야 한다고 생각하고 있다. 즉 노동조합지도부가 순수하지 못하여 사용자의 이익을 대변하거나 조합과 무관한 대외적인 측면에서 조합을 운영한다면 그것은 합의 무력화와 교섭력을 약화시키는

최대요인이 된다고 보고 있다. 노동조합지도부가 자신의 이익보다 노동조합의 이익을 먼저 생각하는 것은 E엔진노동조합 위원장이었던 K씨에 대한 조합원들의 평가에서 찾아볼수 있다. K씨는 노동조합 설립을 주도하였지만 위원장선거에 출마하지 않고 오히려 다른 사람이 위원장이 되는 것을 도왔다. 해고상태에 놓였을 때 조합원들에게 "나를 복직시키기 위해서 노동조합이 피해를 입어서는 안된다"고 주장하기도 하였다는 것이다.

둘째, 노동조합지도부는 전문성을 가지고 있어야 한다고 믿고 있다. "풍부한 정보와 노련한 교섭능력 그리고 전문성을 갖춘 기업가를 상대하여 유리한 각종 교섭을 이끌어내기 위해서는 기업의 경영을 알고 교섭능력도 있고 조합을 합리적이고 효율적으로 운영할 수 있어야 한다"고 하였다.¹⁾

셋째, 노동조합지도부는 통솔력을 갖고 있어야 한다고 믿고 있다. 지도부의 통솔력은 앞에서 말한 순수성과 전문성을 필요로 하지만 이외에도 노동조합집행부가 실현 가능한 목표를 세우고 흔들림없이 추진하고 노동조합의 운영을 민주적으로 할 때 나온다고 믿고 있다. 목표가 갑자기 변경될 때 지도부에 대한 불신이 생기게 되고 자기 주장만 내세우는 노동조합의 운영과 회의진행절차는 노동조합의 단결을 저해하게 된다고 하였다. 또한 노동조합집행부는 자신이 스스로 규약과 제반규정을 먼저 준수하고 "조합원도 규약과 규정을 떠나" 활동해서는 안된다고 주장하기도 한다.

2) 조합원의 사용자에 대한 인식

E중공업에 근무한 근로자들은 C회장의 추진력 그리고 근검절약하는 E계열의 社風이 없이 오늘날의 E중공업과 E계열이 존재하기 힘들었다고 생각하고 있다.²⁾ 그러나 조합원들은 C회장을 비롯한 사용자측의 노동조합의 이용화 또는 노동조합 자체의 와해를 시도하고 있다고 느끼고 있다. 따라서 노동조합의 단결이 약화될 때 회사측에서는 그러한 시도를 할 것으로 느끼고 있다. 조합원들은 회사에서 발행하는 消息誌는 회사의 돌아가는 상황을 이해하는 데 크게 도움이 된다고 느끼고 있다. 그러나 조선업계의 불황에 대해서 회사가 제공하는 정보는 별로 신뢰하지 못하는 경향을 보이고 있다. 조합원들은 회사가 평소에 어렵다고 말하여 왔지만 E중공업에서 새로운 기업이 따로 독립되고 E계열이 급속히 성장하여 왔다는 사실을 볼 때 회사측이 자신들을 기만한다고 느끼고 있다.

주석1) E중공업 노동조합, 『勞報』, 제1호 참조.

주석2) E중공업 노동조합, 『勞報』, 제7호 참조.

5. E重工業의 勞使關係 特徵

가. E중공업의 인력관리제도

1) 채용

E중공업 생산직 사원들은 정기적인 방식으로 채용되어 왔다. 공고 출신의 경우 2개월 정도의 현장실습을 거쳐 배치되었고, 기타 고등학교나 중졸 이하의 경우는 훈련원에서 3개월, 현장실습 3개월 등 총 6개월의 훈련과정을 거쳐 배치되어 왔다. 그러나 최근 자연감원이 거의 없어지면서

필요한 인원을 그때그때 수시로 채용한다.

2) 승진

생산직 사원의 직위승진체계는 조장-반장-직장-기원-기장의 5단계로 되어있다. 技員의 직위는 사무직의 과장급에 대응한다. 승진은 근무연한과 T·O 제인데 자리가 빌 때 승진이 가능하게 되어 있다. 승진에 있어서 인사고과가 반영되나 직위가 낮을수록 근속년수가 중시되고 직위가 올라갈수록 통솔력과 기능수준이 중시된다.

組長으로 승진하는 연한은 학력에 따라 다르지만 보통 7년 정도 소요되며 현재 조장의 수는 3,000명이 넘는다. 조장에서 班長으로 승진하는 데는 5년 정도, 그리고 반장에서 職長이 되는 데도 소요되는 기간은 비슷하게 걸린다. 그러나 직위가 올라갈수록 승진에 소요되는 근속년수의 불확실성이 커진다. 현재 반장은 약 1,300명 정도 된다.

최근에는 생산직 사원의 신규채용이 대폭 줄었다. 그러나 근속년수 6~10년되는 근로자들이 집중적으로 몰려 있고 10년 이상 되는 생산직 사원이 그 다음으로 많아 직위상의 승진이 점점 어렵게 되고 필요한 연한도 길어질 것으로 예상된다.

조장의 승진은 반장, 직장, 담당과장으로 이루어진 3인 평가에 의해 결정된다. 반장과 팀장은 각각 팀장과 과장, 과장과 부장으로 이루어진 2인 평가제에 의해서 이루어진다.¹⁾ 생산직 사원의 진출은 팀장의 의견에 따라 과장과 부장이 결정하게 된다. 반장은 반원의 인사 및 상벌, 근태관리, 작업지시 권한을 가지고 있다. 조장은 작업지시 권한을 가지지만 관리인원 규모가 작아 관리감독보다는 상대적으로 작업지원자의 성격이 강하다. 반면에 반장은 10인 이상의 조직원을 관리하며 관리감독자로서의 성격이 강하다.

3) 작업

생산직 사원들이 작업에 배치된 다음 전환배치 되는 경우는 드물다. 한 작업에 배치되면 특별한 경우를 제외하고는 동일작업을 반복하는 경향을 보인다. 한 작업에 배치된 다음 보통 6개월 정도 되면 작업에 숙달되고 3년 정도까지는 작업에 몰두하게 된다고 한다. 그러나 3년 정도 지나면서 작업에 대한 懷疑가 오게 되고 소위 '요령을 피운다'는 말이 나온다고 한다. 작업에 대한 회의가 오는 이유를 작업을 둘러싼 환경에서 찾으면 다음과 같다. 생산직 사원들은 첫째, 1987년 이전까지는 "열심히 일해도 회사에서는 계속 적자라고 말하고 다른 곳에 투자"하여 회사의 발전으로 인한 혜택이 자신에게 돌아오지 않았던 데서 그 이유를 찾았고, 1987년 이후에는 '아버지와 아들뻘' 되는 관계지만 定額制의 인 임금인상방식 때문에 임금이 근속년수에 관계없이 똑같은 폭으로 오르고 작업강도나 난이도 등의 차이가 임금에 제대로 반영되지 않는 등 급여체계가 불합리하여 '시간만 때우면 된다'는 사고방식이 널리 퍼졌기 때문이라고 보고 있다. 둘째, 종업원의 신규채용이 거의 중단되었고 고참 종업원의 수가 많아 근속년수가 낮은 젊은 생산직 사원일수록 승진에 대한 가능성이 매우 낮음으로써 승진에 대신할 다른 동기부여가 없다고 느끼기 때문이라고 하였다.

4) 급여

E중공업 종업원의 급여수준을 보면 전반적으로 생산직과 사무직, 대졸과 고졸사이의 임금격차는 다른 회사에 비해서 작다고 할 수 있다. 직종간·학력간 임금 격차는 근속년수가 낮을수록 발생하지 않는다. 오히려 근속년수가 약 10년이하 정도일 때 생산직 사원의 총급여 수준은 오히려 사무직보다 높다고 할 수 있다. 그러나 급여수준이 지나치게 근속년수에 의존하고 있기 때문에 급여체계에 대한 불만이 높다고 할 수 있다. E중공업은 매우 다양한 직종의 생산직 사원들이 근무하고 있지만 작업에 따라 환경난이도, 강도 등이 커다란 차이를 보이고 있다. 예를 들면 엔진공장의 경우 작업환경이 좋고 기계화되어 있어 작업강도가 낮다. 반면 조선부문 중에서도 특히 高所에서의 용접·도장작업이나 밀폐된 공장에서의 용접등은 手作業에 의존하는 경우가 많고 작업환경도 상대적으로 나빠 산재발생의 가능성도 높다. 작업의 환경, 난이도, 강도 등을 수당의 차이를 통해서 補填하고 있지만 충분치 않은 것으로 보인다.

특히 노동조합의 설립과 더불어 청소, 보일러, 운전 등 지원부서에 종사하는 근로자들의 경우 생산직 사원과 동일한 임금혜택을 받게 됨으로써 자영업 등 기타 회사에서 종사하는 근로자들보다 훨씬 높은 임금혜택을 누리고 있는 것은 주목할 만하다.

나. 조합원의 노동조합에 대한 인식

1) 노사분규의 경험

E중공업 노동조합은 1988년 겨울부터 128일간의 파업, 1990년 4월에 콜리앳크레인 점거농성 등 대단히 과격한 파업을 경험하였다. 이 과정에서 強穩조합원 사이의 대립을 경험하게 되었다. 또한 사용자의 강경한 태도로 인해서 상당수의 조합간부와 조합원의 해고·구속되는 사례도 있었다. E중공업의 경우 작업강도가 높고 조합원의 의식도 비교적 단순하였기 때문에 노사분규의 발생이 그만큼 쉬웠고 또 발생하면 과격한 양상을 보였다. 그러나 다른 노동조합에서 보기 힘든 심각한 어려움을 경험하게 되면서 조합원 스스로가 노사관계에 대해서 成熟한 意識을 가지게 되었다.

2) 강력한 연대의식

E중공업 조합원들은 조합의 발전을 위해서 조합원의 단결이 매우 중요하다는 것을 체험하고 있다. 이것은 작업강도와 난이도가 다른 4개부문에 수 많은 직종이 있지만 노동조합의 활동방향에 장애를 주는 파벌의식은 거의 찾아볼수 없다는 데서 알 수 있다. 또한 노동조합활동과 관련된 해고근로자의 복직을 위해서 엄청난 노력을 기울였고 해고상태에 있는 조합원의 생활을 상부상조하기 위한 노력에서도 엿볼 수 있다.

3) 정상적인 노동조합활동에 대한 의식

E중공업 조합원들은 노동조합의 악법도 법이니 법을 지키고 또한 노동조합의 규약을 조합원이나 조합지도부 모두가 어겨서는 안된다는 의식을 강하게 가지고 있다. 또한 노동조합도 사용자의 정당한 권리를 존중해야 한다는 의식을 강하게 가지고 있다. 즉 "인정할 것을 인정하고 요구할 것은 요구한다"고 주장하고 있다. 해고근로자 복직문제에 대해서도 노동조합의 전원 일괄복직요구가 무리한 면도 있다고 보는 조합원도 있으며, 이들은 노동조합측에서 잘못된 것은 시인하여야 된다고 보고 있다.

다. 사용자의 노사관계 개선을 위한 노력

E중공업은 노사관계의 개선이 회사의 발전을 위해서 가장 시급한 과제로 보고 교육, 후생복지, 노무관리체계개선 등 다양한 노력을 기울이고 있으며, 이러한 노력은 다른 회사와 비교하기 힘들 정도의 엄청난 투자를 수반하고 있다.

1) 교육활동의 강화

E중공업은 직종간, 즉 생산직과 사무직, 작업관리자와 작업자 사이의 갈등을 해소하기 위해서 교육활동을 강화하고 있다. 교육은 전종업원을 대상으로 이루어지는데 조편성은 서로 다른 부서와 서로 다른 급의 구성원들로 구성된다. 제1단계는 「만남의 場」, 제2단계는 「對話의 場」, 제3단계는 「和合의 場」을 주제로 삼고 있는데 각 단계마다 2박 3일씩 각 부서별로 회사의 중역과 종업원의 숙식을 같이한다. 매 1년마다 각 단계를 거치게 되어 있으며 현재 1단계는 마무리되었다. 교육에 투자되는 비용은 100억원을 넘어서는 것으로 추정된다. 교육에 대한 생산직 사원들은 교육이 유익했다고 평가하고 있지만 교육 당시에 느꼈던 회사와의 일체감은 오래 지속되지 않았다고 하였다.

2) 대규모 후생복지투자

E중공업이 최근에 종업원의 후생복지를 위한 투자는 그 규모에 있어서 다른회사에서 찾아 보기 힘들 정도로 획기적이라고 할 수 있다. 기존의 住居團地를 재개발하여 무주택 사원을 대상으로 6,000세대의 아파트를 1992년말까지 완공한다는 계획을 세워 놓고 있다. 이것은 현재 8,000명의 무주택자 중에서 75%가 주거혜택을 받는 것을 의미한다. 또한 체육관, 수영장 등을 갖춘 복지회관, 식당 39개소, 목욕탕 33개소 등을 이미 설립하였거나 1991년에 완공을 목표로 하고 있다.

3) 노무관리 개선

E중공업은 노무관리를 개선하기 위해서 생산부서별로 노무과를 설치·운영하고 있다. 이전까지는 E중공업 노무관리의 구체적인 사항들을 생산부서에서 다루었지만 전담부서가 없었다. 그러나 노동조합의 활동의 본격화되면서 노무관리의 중요성을 새삼 인식하여 각 생산부서에 노무과를 설치하였다. 생산부서의 노무과는 현장에서 불만을 신속하게 해결하고 회사에 원활하게 전달하며 동시에 회사의 정책을 종업원들에게 효율적으로 알리는 역할을 수행하고 있다. 이것은 E중공업이 사업장의 규모와 종업원의 수가 많기 때문에 생부서의 관리자가 生産과 勞務를 동시에 관리하는 데 한계가 있으며 지금까지 기업의 조직체계가 의사전달의 적정규모를 만족하지 못하여 왔다는 것을 시사한다.

4) 상벌제도의 개선

E중공업은 종업원의 복지개선을 위해서 다각적인 노력을 하는 대신 취업규칙을 위반할 때 회사의 고유권한을 보다 철저히 행사한다는 입장을 취하고 있다. 노동조합의 영향력이 커지자 회사는 고유권한을 행사하기 어렵게 되었고 작업질서와 기강이 해이되는 현상이 나타났다. 따라서 취업규칙이 강력한 적용과 동시에 징계절차의 공정성을 높였다. 예를 들면 취업규칙을 위반하였을 때는 규정대로 징계절차를 밟아 징계조치를 하였다. 작업현장의 질서회복을 위한 노사관계가 어느 정도 안정을 찾아가자 회사는 작업현장에서의 질서를 회복하려는 노력을 적극 기울이게 되었다. 인사 및 징계사항에 대한 불만에 대해서는 노동조합이 참석한 가운데 당사자의 의견진술의 기회를 부여하고 재심의 기회를 주고 있다.

라. 일선관리감독자의 역할 증대

E중공업 노사관계에서의 특징은 반장과 조장, 직무서클이 활성화되어 있다는 것을 들 수 있다. 반장들은 회사에 입사한 지 평균 10년이 넘는 사원들로서 보통 15~20명의 반원들을 관리감독한다. 이들은 조합에도 가입해 있다. 예를 들면 E중공업 노동조합 반장들은 「청우회」라는 조직을 갖고 있는데, 약 1,400명 정도가 가입하여 있다. 별도의 사무실이 없지만 조직적인 활동을 하고 있다. 주된 활동은 업무상의 협조, 반장간의 친화 및 단결에 있으며 동시에 조합원의 慶弔事를 지원하기도 한다. 주목할 만한 것은 벼베기 지원, 거리청소 등 지역사회에 대한 봉사도 주요한 활동 중의 하나라는 것을 들 수 있다. 청우회는 다른 직무서클로 마찬가지로 회사로부터 약간의 경비를 지원받고 있지만 노동조합의 재정적 지원을 받고있지는 못하다. 따라서 청우회 활동이 재원은 회원들의 회비에서 대부분 나온다고 할 수 있다. 또한 반장들은 작업의 관리감독자 역할을 수행하기 위해서 잔업이나 휴일근무 등을 하는 편이 많다. 특히 노동조합활동이 활성화되면서 일반 생산직 사원의 반장에 대한 태도가 바뀌게 되어 위에서부터 내려오는 작업지시와 아래에서 올라오는 민주적인 작업현장 질서요구 때문에 어려움을 겪고 있다. 특히 회사측에서는 회사관계의 불안정에 대해서 많은 신경을 쓰기 때문에 자신들에 대한 회사측의 대우가 과거보다 상대적으로 나빠졌다고 느끼고 있다. 청우회 이외에도 職長들의 모임인 자선회가 있고 技員들의 모임으로 현우회가 있다. 청우회, 자선회와 현우회는 다시 직무연합서클을 구성하고 있다. 주석1) 팀장은 技長과 技員을 말한다.

6. E重工業 勞使關係의 課題

가. 경쟁력 강화

1) 경쟁력 강화를 위한 전략 개발

E중공업은 원화절상과 인건비의 상승에 따라 지금까지 누려 왔던 국제경쟁력의 기반이 크게 흔들리고 있다. 또한 기술수준은 경쟁상대가 되는 일본의 造船工業에 비해서 뒤떨어져 있고 특히 노사관계 불안정 때문에 企業經營에 있어서 불확실성이 커지고 있다. E중공업이 이러한 대내외 여건변화에 대해서 효율적으로 대응하지 못할 때, 지난 4년 동안 이미 E중공업의 경쟁상대가 된 일본등 선진국의 조선업체와 중국등 후발개도국의 견제와 추격 속에서 과거와 같은 성장을 기대하기 힘들게 될 것이다.

E중공업의 성장이 한계에 부딪칠 때 사용자에게는 매출과 이익의 감소로 나타나겠지만 노동조합도, 이미 지난 4년 사이에 경험하고 있지만, 신규조합원의 유입감소에 직면하게 되고 이것은 결과적으로 조직력의 약화를 가져오게 될 것이다. 또한 임금 및 근로조건, 후생복지의 개선 또한 한계에 부딪치게 될 것이다. 즉 기업의 성장둔화는 노동조합의 활동기반을 잠식하게 된다.

조선공업은 앞에서 설명한 대로 경기변동을 민감하게 반영하지만 그 영향은 상당한 시차를 두고 나타난다. 또한 환율변동에 따라 수익도 크게 달라지는데 이러한 조선공업의 특수성은 E중공업이 경쟁력을 가지기 위해서 정보의 합리적 이용능력이 강조될 수밖에 없다. 사용자는 기업의 대내외 여건변화와 이에 대한 대응방법에 대해서 우월한 정보를 가지고 있다.¹⁾ 따라서 사용자는 기업의 경쟁력을 제고할 수 있는 적극적인 방법을 마련하여야 하고 노동조합도 경쟁력 제고를 위한 대안을 개발·제시하는 노력을 기울일 필요가 있다.

E중공업은 E엔진과 통합, 건설중장비의 독립등 E중공업의 역사에서 알 수 있듯이 경쟁력 제고를 위해서 과감한 사업조정을 해 왔다. 현재 조선, 플랜트, 해양구조물, 엔진 등 4개부문이 독립적으로 운영되고 있지만 최근에는 조선부문의 비중이 크게 감소하고 있는 반면 플랜트, 해양구조물이 영업에서 차지하는 비중은 커지고 있다. 또한 경쟁격화에 따라 각 부문의 책임경영제도의 중요성이 커지고 있다. 이러한 추세를 볼 때 E중공업에서 조선부문과 기타 부문이 독립될 가능성도 있다고 보인다.

2) 노사간의 공감대 형성

E중공업이 사업조정 필요성이 있다고 할 때 강조되는 것은 노사간의 공감대를 사전에 축적해 나가는 것이라 할 수 있다. 경쟁력 제고를 위한 E중공업의 사업조정이나 어떠한 경영전략 변화도 인력조정이나 작업조직의 정비를 수반하게 된다. 그러나 노사간의 불신에 대한 중요한 이유가 되어 왔던 E중공업의 사업조정 경험에 비추어 보면 경쟁력 강화를 위한 사용자의 일방적인 조치등이 노사간의 마찰의 요인이 된다고 할 수 있다. 따라서 E중공업의 노사는 사업조정이 필요하다면 이의 필요성에 대한 공감대를 축적하고 사업조정에 따른 근로자의 적절한 이익을 배려하여 불안감을 사전에 해소할 필요가 있다.

3) 정보의 공유

노사간의 공감대 형성을 위해서 사용자는 조합원들에게 기업의 대내외여건 변화가 기업의 성장에 미치는 직접적인 영향과 여기에 따른 근로자들의 임금이나 근로조건 변화를 알려주어야 한다. 그러나 일반적으로 우리나라 사용자들은 지금까지 대내외여건의 부정적인 영향만 강조하였지 긍정적인 변화는 제대로 알려주지 않았던 경향을 보여왔기 때문에 사용자가 제공하는 정보에 대해서 불신하고 결과적으로 기업 구성원간의 공감대 형성에 장애가 되었다.

조선공업은 업종의 성격상 정부의 금융지원에 크게 의존하지 않을 수 없고 정부는 戰略産業으로서 중요성을 인정하여 여러 가지 산업지원을 하였기 때문에 조선공업의 불리한 대내외 여건이 勞使 특히 근로자들에게 제대로 인식되기 어려웠다. 특히 경기변동의 영향이 상당한 시차를 나타내므로 노사가 상이한 기대를 가질 가능성이 크다. 또한 조선공업은 수많은 직종의 근로자들이 넓은 작업장에서 일하기 때문에 구성원들 사이의 대화가 쉽지 않다. 따라서 E중공업의 경우 노사관계의 대내외여건 변화를 근로자들에게 솔직하게 알리고 노사간의

공감대를 제고할 수 있도록 홍보전략을 세울 필요가 있다.

4) 권한의 위양과 책임의식 강화

E중공업의 경우 노사관계를 비롯한 기업의 중요한 활동에 대한 의사결정권한이 C회장등 중앙에 집중되어 있다. E중공업만 보더라도 기업의 규모가 20,000명을 넘어서고, E계열 내에 큰 규모의 회사가 많기 때문에 정보의 합리적인 이용을 위해서 많은 노력을 기울일 필요가 있으며, E중공업의 노사관계의 現實을 소수의 몇 사람만으로 정확하게 파악하여 합리적인 판단을 내리는 것은 쉽지 않을 것으로 보인다.

의사결정권한이 지나치게 중앙집중적일 때 중간관리층을 비롯한 실무자들이 합리적인 판단능력을 키우는 데 장애가 된다. 기업의 실무자들이 '上部의 意中' 파악에 신경을 집중할 때 기업내부의 각 조직이 가지고 있는 정보교환을 소홀히 하기 쉽다. 특히 자신의 책임하에 놓여 있는 업무에 대해서도 권한을 마음껏 행사하지 못함으로써 책임의식마저 흐려질 가능성이 있다. 실무자들이 '자신이 맡은 일을 책임지고 해결한다'는 의식이 약해질 때 일선관리감독자나 사원들의 책임의식은 더욱 약해질 수밖에 없게 된다. 직책과 권한의 불일치에 따른 책임의식의 희박현상은 노사관계의 안정에 장애요인이 되기도 한다. 노사관계의 실무자들이 노동조합으로부터 대표성을 인정받지 못하게 되고 이것은 한편으로 회사의 중역등 최고책임자가 노사간의 마찰을 해소하기 위해서 직접 나서도록 만들며 다른 한편으로 노사간의 마찰을 사전에 예방하고 표면화된 문제를 실무자선에서 신속하게 대처하기 어렵게 만든다.

5) 조직의 정예화

E중공업의 경우 기업규모가 크기 때문에 조직이 지나치게 세분화되고 비대화되기 쉽다. 따라서 조직 상하간의 정보의 흐름이 왜곡될 소지가 있다. 또한 조직수평간에도 정보가 제대로 전달되지 못하여 기업의 의사결정이 합리성을 살리지 못할 가능성이 있다. 1989년 E중공업 專務가 관련된 폭력사태는 기업내 정보흐름의 왜곡으로 인해서 노사관계가 악화된 경우로 보인다. 특히 조선공업에 있어서 영업—설계—제작 사이의 유기적 관계는 경쟁력 제고에 대단히 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다. 기업조직 내부의 원활한 의사교환 협조체제를 달성하기 위해서 조직은 단순해야 하며 조직 내부의 각 부서가 담당하는 기능은 고도화되어야 할 것이다.

6) 작업제도의 개편과 교육훈련의 뒷받침

船舶生産에는 高價의 장비를 구입하는 데 막대한 비용이 수반되고 제품의 질이 생산직 사원의 기능에 크게 의존하게 되므로 교육훈련의 중요성은 대단히 크다. 특히 지금까지는 비교적 단순한 기술로 低價船舶의 대량수주에 힘썼지만 앞으로는 기술력을 요구하는 高價船舶의 선별적인 수주방식으로 나아가게 될 것이므로 생산직 인력의 기능수준을 고도화시킬 필요가 있다. 생산직 사원의 학력수준이 높아지고 있기 때문에 단순기술을 동일 반복하는 데 대한 싫증은 그만큼 빨리 오게 된다. 일단 작업에 배치되면 특별한 일이 없이 계속 동일한 작업을 수행하는 작업제도는 단순한 기술에 의존한 선박의 대량수주에는 어느 정도 부합되었는지 모르지만 고도의 기술력을 필요로 할수록 생산에 직접 투입되는 인력의 기능수준과 판단력은 중요하게 되므로 직업의 흐름에 대한 이해를 높여야 한다. 또한 생산직 사원들의 이직이 거의 없어지고 있어 단기근속을 전제로 한 기술습득체계는 개선되어야 한다. 이러한 관점에서 볼 때 현재의 작업제도가 지나치게 세분화되어 있고 생산직 사원의 작업에 대한 흥미를 불러 일으키는 데도 한계가 있다. 따라서 생산직 사원에 대한 교육훈련을 강화하고 작업의 전환배치제도를 도입함과 아울러 담당하는 일의 범위도 확대시켜 숙련의 폭과 깊이를 키워야 할 것이다.

7) 인사·급여제도의 개선

E중공업이 경쟁력 제고를 위한 기업의 전략을 기능인력의 질적향상으로 뒷받침하기 위해서는 인사급여제도의 개선이 필요하다. 승진제도를 통하여 기능축적과 고도화에 대한 인센티브를 제공할 필요가 있다. 동시에 승진에 있어서 학력간의 인위적인 격차는 "경쟁력을 저하시키고 무사안일주의"를 가져올 소지가 있다.²⁾ 급여제도가 지나치게 근속년수에 의존하고 있기 때문에 기능축적에 대한 인센티브가 약하다. '시간만 때우면 된다'는 사고방식하에서 작업능률이나 의욕은 시간이 지날수록 떨어질 수밖에 없다.

나. 노동조합의 역량강화

1) 대내외 여건변화에 대한 능동적 대응태세

E중공업 노동조합은 위원장의 적법성을 둘러싸고 심한 내분을 경험하였다. 이 과정에서 노동조합은 파행적으로 운영되었고 노조활동이 연속성을 잃게 되었다. 노조지도부의 불안정은 조합의 초기단계에서 나타나는 불가피한 현상이기는 하지만, 조합원들의 의식이 현실적으로 바뀌어 가고 E중공업의 대내외 여건악화에 따라 종업원의 규모가 축소되면서 노동조합의 약화도 가져올 수 있다.

이러한 상황에서 노동조합은 첫째, 조합원들이 이기주의화되는 경향을 극복하고 조합원의 연대의식을 강화시킬 필요가 있고 둘째, 기업의 대내외 여건악화에 따른 노동조합의 조직기반이 축소되지 않도록 노력하여야 할 것이다. 따라서 E중공업 노동조합은 조합원의 의식변화와 기업의 대내외 여건변화에 능동적으로 대응할 수 있는 태세를 갖추어야 할 것이다.

2) 조합내부의 대중성 제고

E중공업의 노동조합은 먼저 조합원의 의견을 보다 효율적으로 취합하고 동시에 조합원 내부의 의사를 조정하여 조합활동에 반영할 수 있는 능력, 즉 대중성을 제고하여야 할 것이다.

노동조합이 대중성을 살리기 위해서는 먼저 조합활동에 대한 조합원의 참여를 촉진할 필요가 있다.

그러나 E중공업은 조직규모가 방대하기 때문에 조합원의 직접 참여는 현실적으로 볼 때 한계를 가진다. 따라서 노동조합 대의원제도를 통한 참여제도의 개선과 『勞報』의 개선을 통하여 조합원의 의견수렴과 조합원의 참여를 활성화시킬 수 있다. 동시에 노동조합의 의견수렴은 노동조합 규약에 의거하며 민주적인 회의진행절차는 대단히 중요하다. 집행부가 사전에 이미 결정된 사항을 통과시키기 위해서 노동조합 규약을 벗어나 비정상적인 기구를 동원한다든지 편법에 의해서 통과시키는 방법은 조합원의 집행부에 대한 불신을 초래하게 된다.

노동조합이 가지는 정치적 성격에 비추어 볼 때 조합원의 의견수렴을 활성화시키기 위해서는 집행부의 안정은 대단히 중요한 의미를 갖는다. 집행부가 불안정할 때 지도부는 조합원의 의견을 조합활동에 소신껏 반영하기 어렵게 된다. 노동조합집행부가 안정을 찾기 위해서는 대의원과 집행부 사이의 이해와 협조는 필수적이라고 할 수 있으므로 노동조합은 대의원에 대한 교육을 강화시킬 필요가 있다.

노동조합의 활동에 대한 조합원의 공감대 형성을 위해서 『老報』는 보다 조합원 중심으로 만들어져야 한다. 노보에서는 노동조합에 관련된 사항뿐 아니라 회사의 경영상황등에 관한 상황을 검토하여 조합원에게 알려야 할 것이다.

3) 조합관리운영의 전문성 축적

E중공업 노동조합의 경우 현재 당면과제가 되고 있는 해고근로자 복직문제의 원만한 처리는 노동조합이 안정적 기반을 달성할 수 있는 고비로 보인다. 그러나 E중공업 노동조합이 조합 내부의 대중성을 확보하려는 노력 때문에 노동조합 관리운영에 필요한 전문성의 축적은 상대적으로 더디게 되었다. 노동조합의 전문성은 지도부의 조합 운영에 관계되는 사항으로서 조합원의 요구와 불만은 물론 사용자의 경영정책까지 분석할 수 있는 능력을 의미한다.

E중공업 노동조합이 노동조합 관리운영의 전문성을 제고하기 위해서는 먼저 실무 부서를 비롯한 노동조합의 일상적인 운영을 담당하는 직원들에게 위원장등 임원의 변경에 관계없이 맡은 일을 계속 수행하게 할 필요가 있다. 예를 들면 위원장이나 부위원장 등은 직접선거로 하되 사무국장은 위원장이 임명·제청하고 대의원대회에서 동의를 받아 뽑는 방법을 고려할 수 있다. 이때 常執幹部들은 사무국장의 제청으로 위원장이 임명하도록 할 수 있을 것이다. 사무국장의 임기는 위원장의 임기와 다르게 만들어 사무국장이 위원장의 변경과 함께 동시에 바뀌는 현상을 지양함으로써 노동조합이 동질성을 확보해 나가도록 할 필요가 있다.

4) 조합활동 방향의 경제성 확보

조선공업은 경기변동에 민감하고 경기변동은 상당한 시차를 두고 기업의 수지에 영향을 미치게 된다. 기업의 수지에 따라 조합원의 의식도 크게 달라진다. 예를 들면 특히 E중공업의 경우 4개

사업부문을 포함하고 있으므로 기업의 경영여건은 더욱 복잡하게 된다.

노동조합 활동방향의 경제성은 노동조합이 기업의 경제적 여건에 따라 자신의 활동목표를 수정해 나가는 능력을 말한다. 그러나 노동조합 활동방향의 경제성은 노동조합의 의사결정이 노동조합 내부의 정치적인 분위기에 지나치게 좌우될 때 확보하기 어렵게 된다. 기업의 경제적 여건이 복잡해질수록 노동조합의 활동범위는 넓어지지 않을 수 없다. 그러나 이때 노동조합과 사용자가 노사간의 이해갈등을 단체교섭과 같이 지나치게 공식적인 기구에 의존해서 해결하려고 할 때 신축적으로 대응할 수 있는 능력은 감소된다. 노사관계가 단체교섭에만 지나치게 치중할 때 이것은 결과적으로 기존의 조합원은 혜택을 받을지 몰라도 신규조합원의 유입이 감소됨으로써 노동조합의 교섭력은 그만큼 약화되게 된다. 따라서 노동조합이 기업의 대내외 여건변화에 따른 노동조합 조직기반의 약화를 막기 위해서는 노동조합의 활동범위를 확대하되 노사문제를 단체교섭을 통해서만 해결한다는 사고방식에서 벗어날 필요가 있다.

노사가 단체교섭을 통하여 주어진 공동의 몫을 나누는 문제에 대한 관심 못지 않게 공동의 몫을 키우고 공동의 몫 중에서 근로자 측의 몫이 많아지도록 관심을 기울여야 할 것이다. 노동조합은 근로자들의 직업능력을 제고할 수 있도록 작업배치, 교육훈련, 급여제도의 개선 등에 관한 대안을 사용자측에게 제시하고 사용자와 협의를 통해서 개선하는 데 앞장서야 할 것이다.

주석1) 기업의 대외여건 변화에 대한 정보의 차이가 노사관계에 미치는 영향에 대해서는 김태기, 「노사관계 발전전략연구」 한국노동연구원, 1991 참조.

주석2) E중공업 노동조합, 『勞報』, 제10호 참조.

第7章

F電子會社の 勞使關係 事例

1. 序 論

1) 도전과 기회

국내의 소비패턴이 고급화·다양화함에 따라 빠른 속도로 대체수요가 유발되고 있다. 시장확대와 더불어 정부의 지원이 강화되는 상황에서 새로운 도약의 기회를 활용하려는 노력을 가일층 강화하고 있다.

소련과 동구권을 포함한 새로운 시장이 개척되고 일본 시장이 개방되는 것 또한 새로운 기회로 인식되고 있지만 잠재적 경쟁국가의 국내기업에 대한 도전이 그 어느 때보다 거세게 밀려오고 있으므로 전조직원이 위기의식을 느끼고 있다. 1990년초 자율경영체제의 기치 아래 새로운 비전을 수립하여 새로운 기회와 도전을 극복하기 위한 노력을 시작하였고 그 결실의 일단으로 최근 경영실적이 꾸준히 개선되고 있다.

2) 4대 혁신운동

F社は 제품개발 능력의 지속적인 향상과 국내외 시장에 대한 기반조성을 목표로 총합생산성관리(total productivity control)의 정신을 바탕으로 한 4대 혁신운동

<표 7-1> 경영실적추이

	1988	1989	1990
매출액 규모	2조 800억	2조 50억	3조4000억
이익	600억	560억	750억
설비 투자액	2500억	2100억	2200억

을 강력하게 추진하고 있다.¹⁾

가) 품질의 혁신

품질혁신의 원년이 되겠다는 각오로 품질혁신에 총력을 기울이려고 한다.

나) 제품개발력의 혁신

다품종소량생산체제로 전환하면서 고부가가치화를 추구하기 위한 제품개발력을 증대시키기 위한 노력을 기울이고 있다.

다) 마케팅력의 혁신

국내외를 막론하고 영업력과 고객서비스를 강화해 '고객의 냄새'가 충만한 마케팅체제를 구축하려 하고 있다.

라) 조직능력의 혁신

최우량 기업으로 성장하기 위해서는 조직이 활성화되어야 하고 개인의 비전과 회사의 비전이 조화를 이루어 '신나는 경영'이 이루어져야 한다. '이기는 경영', '변하는 경영'을 뒷받침하기 위한 조직능력의 혁신을 강력하게 추진하고 있다.

3) 노동쟁의의 경험과 교훈

F사는 국내 제조업 가운데 비교적 일찍부터 노조활동이 인정되어 온 기업이었지만 1987년부터 1989년에 걸쳐 몇몇 지부노조에서 쟁의를 경험한 바 있다. 치열한 경쟁상황에서 노사간의 불신이 원인이 된 노동쟁의는 기업의 경쟁력에 엄청난 영향을 미치게 되었고 그 결과가 기업경영 실적에 그대로 반영되는 것을 노사가 생생하게 경험함으로써 노동쟁의에 대한 새로운 인식을 하게 되었다. 즉 F사의 경영자는 물론 중간간부들조차도 정치·사회적 변화가 경영내의 노사관계에 미치는 여파를 실감하게 되었고, 평소 노무관리측면에서 충분히 대처하지 못한 잘못을 깨닫는 계기가 되었다. 특히 노사간의 신뢰관계는 하루아침에 형성되는 것이 아니라는 것을 경험하게 됨으로써 평소 신뢰관계를 형성하기 위한 노력이 진지하게 되었다. 그리고 근로자들도 갈등적인 쟁의가 기업의 경쟁력에 나쁜 영향을 미치게 되고 경영력이 약화되면 결국 기업의 지불능력이 약화되어 근로자의 몫이 그만큼 줄어든다는 것을 경험하게 되었다. 뿐만 아니라 F사의 근로자들은 F사가 최첨단 우량기업으로서 한국 제일의 기업이 되기 위해서는 노사간의 갈등이 해소되어야 할뿐만 아니라 쟁의가 없어야 한다는 데에 의견의 일치를 보고 있다. 그리고 최고경영층이 출현해서 근로자들의 고충을 이해하려 하고 있을 뿐만 아니라 경영정보에 대한 적극적인 커뮤니케이션으로 공감대가 형성되어 가고 있는 현상에 대하여 긍정적인 기대를 하고 있다.

요컨대 F사는 국내 굴지의 첨단 전자·전기 제조업체로서 소비자의 생활의 질을 높이는 막중한 역할을 해왔으며, 이제 노사간의 갈등해소에서도 기업이미지에 걸맞는 방법으로 대처함으로써 새로운 협력의 장을 열어가고 있다.

주석1) F사 『社報』, 1991년 1월호, pp. 50~51.

2. 電子産業의 勞使關係 與件

가. 전자산업의 전망

1) 성장전망

세계전자산업의 시장규모는 2000년까지 연평균 10%의 높은 성장세를 지속할 전망이다. 따라서 1987년 4,200억 달러 정도의 시장규모는 2000년대에 이르면 1조 4,200억달러에 이를 것으로 전망하고 있다. 한편 국내시장규모는 세계시장의 성장률보다 다소 높은 12~13%의 성장률이 이루어질 것으로 전망하고 있다. 따라서 1987년 220억달러 규모의 시장은 2,000년에 이르면 약 2,000억달러 규모의 시장으로 커질 것으로 예상된다.

이러한 시장규모의 증대와 더불어 전자산업이 세계시장에서 차지하는 비중은 1987년 5.2%에서 2,000년 7.0%로 증대될 것으로 보인다.

국내시장에서 차지하는 비중 역시 증대될 것이며 특히 컴퓨터, 통신기기 등 산업용 부문의 생산비중이 증대될 것으로 전망된다. 다음 자료에서 보는 바와 같이 전자산업 부문별 생산비중은 가정용에서 산업용으로 그 비중의 중심이 변할 것으로 전망이 되고 있어 이 부문에 대한 경쟁력 강화가 요청되고 있다.

<표 7-2> 전자산업 부문별 생산비중

		(단위 : %)			
구 분		가정용	산업용	부 록	계
국 내	1989년	36.3	21.2	42.5	100.0
	2000년	21.5	38.7	39.8	100.0
	2000년	8.4	69.2	22.4	100.0

자료 : 일본전자기계공업회, 1989.

2) 제품개발 전망

전자관련 제품개발은 크게 세 가지 방향에서 전망할 수 있다.

첫째, 소형화·경량화 및 기능고도화를 실현하는 방향으로 제품개발이 이루어져 기존제품에 대한 대체수요가 지속될 것으로 전망된다.

둘째, 컴퓨터를 중심으로 통신, 사무자동화, 공장자동화, 가정자동화, Audio-Video기기가 여러 형태의 조합과 혁신과정을 거쳐 하나의 통합적인 시스템으로 개발될 전망이다.

셋째, 정보산업화의 촉진으로 이 부문에 대한 사회간접자본적 투자가 확대될 것이며 이러한 투자로 하드웨어적 기반이 조성되면 이를 운영하기 위한 소프트웨어 기술의 급속한 발전 및 이의 응용과 확산이 지속될 것으로 전망된다.

이러한 관점에서 家電분야에서는 국내에서 개발을 추진하고 있는 HD TV, 캠코더, LCD TV 등 고기능 가전제품등에서 어느 기업이 먼저 경쟁우위를 차지하는가 하는 경쟁전략의 중요성이 그 어느 때보다 강조되고 있다.

3) 가전산업의 구조변화

기존 家電市場은 1980년 이후 지속적인 성장을 해왔으나 최근에는 성장이 둔화되고 있다.

(단위:억\$)									
	1975	1980	1985	1986	1987	1988	1989	성 장 륜	
								1975~87	1987~89
전 기	186	327	394	436	457	478	500	7.8	4.6
전 자	162	336	422	508	590	636	647	11.4	4.7
계	348	663	816	944	1,047	1,114	1,147	9.6	4.6

기존 가전시장의 성장이 둔화되는 반면에 새로운 가정용 전자·전기분야는 빠른 속도로 성장하고 있다. 예컨대 기존 가정용 가전기기의 다기능화·시스템화는 물론 정보 기기, 전자기기용 매체, 산업용 각종 전자·전기기기 분야 등과 같은 고부가가치제품의 비중이 증대하고 있다.

나. 노동시장 여건

F사는 1990년 6월 현재 관리·사무·기술계 12,686명, 생산직 19,922명으로 총원 약 32,000여명이다. 최근 대졸은 평균 600여명, 고졸사무직은 200여명, 생산직은 남자 800여명, 여자 800여명으로 약 1600여 명정도 채용하고 있다. 과장 이상은 1,753명으로 5.3% 정도이고 고졸 사무직의 경우 승진의 기회가 있지만 생산직의 경우는 과장 이상의 관리직위로의 승진 같은 사실상 전무한 것과 마찬가지다. 離職부분을 보면 남자 생산직의 경우 1989년 1년 동안 약 10.75%의 이직률을 보였고 여자 생산직의 경우는 25.15%로 상당히 높은 이직률을 보이고 있다. 노조에의 가입범위는 생산기능직으로 한정되어 있고 1990년말 현재 가입대상자의 약 92%가 노조에 가입하고 있다. F사의 경우 관리사무기술계 인력은 상당한 수준으로 인력의 내부화가 진행되어 있어 승진 정체가 문제로 등장하고 있으므로 이제 정년을 전제로 한 生涯週期管理가 요청되고 있는 실정이다. 그러나 생산직의 경우 인력의 유출입 수준이 다소 높은 경향을 보이고 있다. 특히 설비가 자동화되고 빈번하게 교체되는 현장여건에 이들을 어떻게 적용시키느냐 하는 것이 인력관리상의 과제로 등장하고 있다. 임금경쟁력이 있기 때문에 일반생산직의 경우 채용상 큰 문제가 없지만 설비정비나 교육을 담당할 수 있는 숙련기능공의 지속적인 확보·유지를 도모할 수 있는 생산직 특유의 노무관리체계의 확립이 요청되고 있다.

3. 經營層의 勞使戰略과 活動

가. 경영층의 노사전략

1) 정치민주화 추이에 대한 대비

대기업의 노조활동은 정치여건과 밀접한 관련이 있다는 판단 아래 정치일정의 진전에 따른 대처방안 마련에 부심하고 있다. 1991년으로 예정되어 있는 지방자치제의 실시와 1992년 국회의원 선거 및 1993년 대통령선거로 이어지는 선거정국은 필연적으로 정치력의 상대적 열세로 이어질 것이며 이에 따라 근로자의 욕구가 그 어느 때보다 강하게 표출될 것으로 예측하고 있다. 이러한 정치일정은 1987년 6·29선언 이후 잠재되었던 불만이 표출되면서 1989년까지 활발한 노동운동으로 확대되는 과정에서 F사의 창원 제2공장에서 분규가 발생한 기억을 되살리게 하고 있다. 따라서 F사는 1989년 노사분규의 경험을 바탕으로 同調性 紛糾를 예방하기 위한 다각적인 노력을 기울이고 있다. 노조운동이 정치적 대세와 연계되지 않도록 하기 위한 노력은 특히 H기업, D기업 등을 중심으로 활발하게 전개되고 있는 대기업 노조의 연대활동이 F사에 연결되지 않도록 하는 데 집중되고 있다. 1992~93년이 대기업의 근로자를 중심으로 하는 노동운동의 활성화시기가 될 것에 대비하여 우선 그룹내 社別 노조협력관계를 강화하면서 취약지역 및 취약공장에 대한 노사협력관리를 강화하고 있다.

노조운동이 사용자에 대한 계급적 저항운동으로 변질되지 않도록 원만한 노사관계를 위한 직업관·인생관 교육을 집중적으로 강화하고 있고, 공장단위별로 노사협력 담당조직을 정비한 것도 일차적으로 노동운동이 공장단위조직을 넘어서 지역노조운동 내지는 공장별 연대활동이 되지 않도록 조직적 노력을 강화하기 위한 것으로 볼 수 있다.

2) 자율경영을 위한 V전략과 인간존중의 경영

F그룹은 1990년 경영전략에서 획기적인 변화를 시도하였다. 자율경영체제를 확립하기 위해 사업별로 적합한 문화(culture)를 육성·발전시키고 이를 위해 社長이 사업경영의 전권과 책임을 가지도록 하는 경영체제의 혁신을 도모하였다. F사의 21세기를 위한 經營構想 가운데 나타난 경영이념은 '고객을 위한 가치창조'와 '인간존중의 경영'으로 요약할 수 있다. 여기서 인간존중의 경영이란, 인간을 경영가치 창출의 주체이자 원천으로 인식하고 상호신뢰와 개인의 창의와 자율을 존중하고 인재를 육성하는 것으로 강조되고 있다.

이러한 관점에서 F사는 노사협력을 통해 자율경영의 기반을 안정시키는 共同體的 힘을 바탕으로 인간존중의 경영이 실현될 수 있도록 노사협력을 실현시키는 것을 중요한 과제로 인식하고 있다. 그러나 실제 1990년 1년 동안 자율경영체제를 도입하여 실천하는 가운데 가장 당면한 과제로 떠오른 것이 思考와 行動을 혁신하는 것으로 나타나고 있다. 사업기반을 다지기 위한 경쟁전략의 수립과 이에 상응하는 사업전략(strategy), 조직구조(structure), 운영체제(system) 및 인재(staff)와 조직능력(skill)을 함양하기 위한 변신을 진행해 가고 있지만 밑바닥을 형성하는 사고와 가치(shared value) 그리고 조직풍토(style)의 개선은 여의치 못한 것으로 나타나고 있다. 특히 노사문제에 대한 구성원의 사고와 가치는 공동체적 요소 못지 않게 이질적 요소를 안고 있어 인간존중의 경영을 노사협력의 이념으로 토착화하기 위한 노력이 자율경영체제의 정착에 중요한 관건이 될 것으로 보인다.

나. 1987년의 파업경험과 교훈

1) 파업의 경과

1987년 8월 평택공장 식당에서 F사의 파업농성이 시작되었다. 이른바 위장취업자와 위장취업 해고자 그리고 이들에 동조하는 근로자 200여 명이 그동안 잠재되어 있던 현장근로자들의 불만을 등에 업고 파업농성을 시작하였다. 현장의 감독계층은 일시에 이들과 단절되는 대화의 장벽을 경험하였고, 파업농성을 해결하기 위한 노력들이 실효를 거두지 못하고 인간적 불신만 증폭시켰던 현장을 목격하게 되었다. 9일간 계속된 파업농성은 일단 정상 출근한 다수의 근로자들에 의해 진정되었지만 이들은 재차 4일간 회사를 상대로 그 동안 쌓였던 온갖 불만을 행동으로 표출하였던 것이다. 결국 先操業 後協商 방침으로 근로자들이 선출한 교섭대표자회의체를 결성하고 파업농성은 원만히 해결되었지만 F사의 경우 귀중한 교훈을 남겨 주었다는 점에서 중요한 의미를 지니고 있다.

2) 파업의 교훈

1987년 당시 파업에 대한 평가는 다양한 각도에서 이루어질 수 있겠지만 다음 세 가지 정도로 요약될 수 있을 것이다.

첫째, 대표성 없는 노동조합은 갈등 해결능력이 없다는 점이다. 당시 '노동조합은 조합원들이 흔히 말하는 어용노조로 불신 당했으므로 분규가 일어나자 노동조합의 집행부는 당장 와해되고 농성자 중심의 파업지도위원회나 부서별 대표자회의가 결성되었다. 25여년의 노동조합 역사를 유지해 오면서 노동조합과 회사는 나뉘대로 영역을 설정하면서 발전해 왔다. 즉 노조는 근로자들의 욕구를 수렴하고 근로조건 개선을 요구하는 주체로 활동하고 회사는 노조와의 협의를 통해 문제를 해결하는 온건한 조합활동과 노사관계를 유지해 왔으나 근로자는 노조를 회사와 밀착된 조직으로 인식하는 성향이 일반적이었다. 따라서 갈등이 첨예하게 대립되는 분쟁시기에 이러한 노동조합은 제기능을 충분히 할 수 없다는 것을 증명해 준 것이며 근로자의 신뢰를 받는 노동조합이 있어야 쟁의를 막을 수 있다는 것을 깨우쳐 준 사건이었다.

둘째, 노동쟁의에는 불만과 갈등을 행동으로 표출케 하는 외부요인의 개입이 필연적이라는 점이다. 노동운동이 행동으로 표출되고 이것이 파업으로 전개되는 과정에는 외부요인의 개입이 뒷받침되었다는 점이다. 1987년 당시 파업농성과정에서 현장 근로자들은 외부요인이 개입된 농성을 자체적으로 해결하고 자신들이 주도권을 갖지 못한 사실에 대해 부정적인 견해를 지니고 있다.

이러한 사실에 고무되어 F사는 외부세력의 개입을 원칙으로 차단하고 현행노조가 외부조직과 연계되는 것을 억제하는 정책을 강력하게 추진하고 있다.

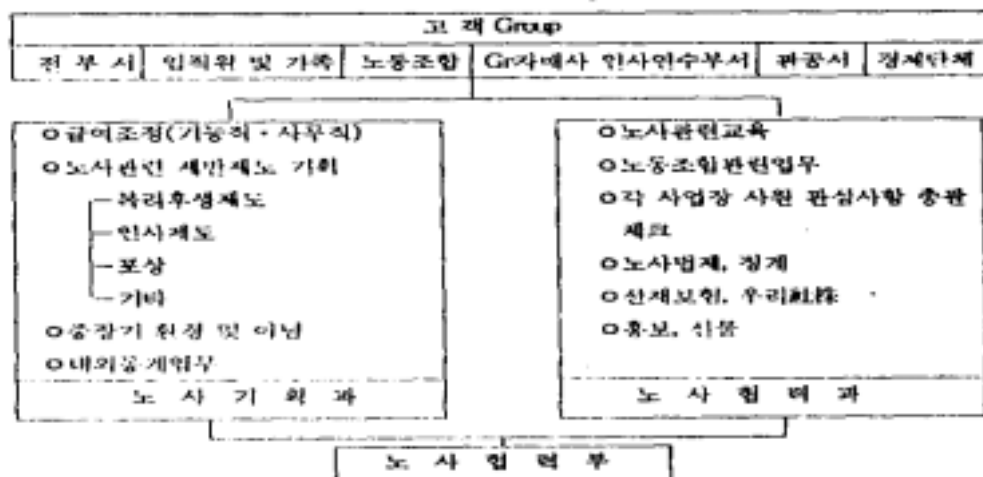
셋째, 경영자, 현장감독자의 의식전환과 노무관리기능의 강화를 들 수 있겠다. '人和', '개혁정신', '연구개발' 등의 당시 經營理念에서 보는 바와 같이 人和를 가장 앞세웠지만 노동쟁의 중 거론된 이슈 가운데 가장 많은 빈도와 비중을 차지한 것이 인간적 욕구의 충족이었다는 사실은 가히 충격적이었다. 현장의 근로자를 생산의 도구로 전락시켜 버린 그 동안의 감독관행에 대한 철저한 반성의 계기가 되었던 것이다. 이러한 반성과 함께 그 동안 대졸 중심의 인사관리기능에 묻혀서 관리되어 온 노무관리에 대한 필요성을 알게 되었고, 라인 관리자의 노무관리상의 역할과 책임이 재인식되었으며 노무관리영역이 정비되고 조직이 강화되는 계기가 되었다.

다. 노사담당조직과 활동

1) 본사의 노사협력기능

F사는 본사에 각 공장단위의 노사문제는 물론 노동조합을 상대로 하는 정책적 과제에 대한 全社的 대처방안을 기획하고 집행하는 노사협력부를 운영하고 있다.

[그림 7-1] 노사담당조직의 주요활동 대상 및 내용



노사협력부는 노사문제와 관련하여 관련기관, 경제단체와 같은 외부동향과 조직 내부의 노사관련동향을 분석하고 대처하기 위하여 노사기획과와 노사협력과를 두고 있다.

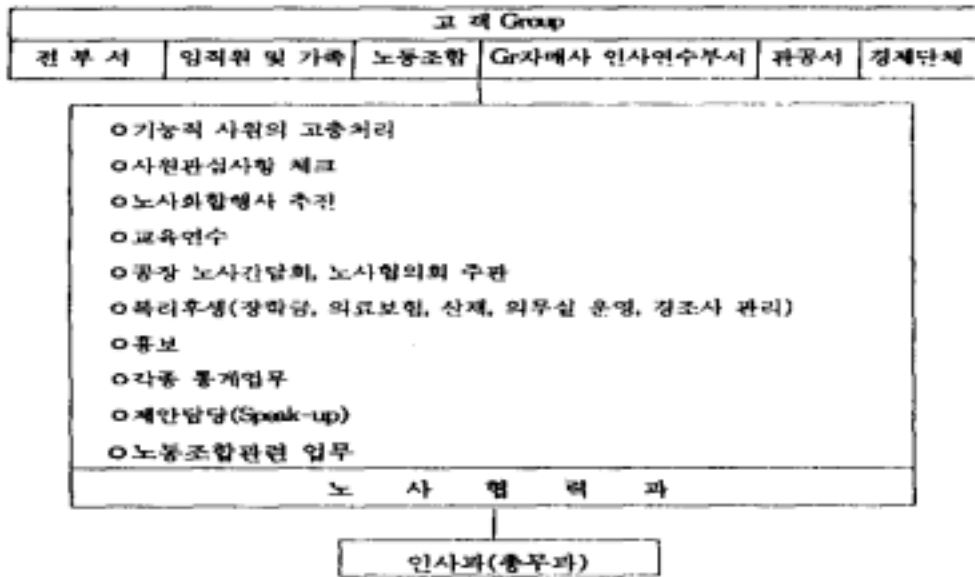
노사담당조직의 주요활동대상 및 내용을 요약하면 [그림 7-1] 과 같다.

2) 공장의 노사협력기능

F사는 전국 7개 사업장에 노사협력과를 두고 있으며 본사의 노사협력기능을 현장에서 추진하는 기능을 하고 있으며 약 150여명이 업무를 담당하고 있다. 공장단위의 노사협력과는 본사 협력부의 제도적 뒷받침과 동향분석에 따른 지침에 따라 현장의 문제를 현장에서 해결하기 위하여 다음과 같은 업무를 수행하고 있다. 공장단위에서는 라인이 노무관리의 책임자가 되도록 성직회(직장들의 회의체조직)과 성반회(조장들의 회의체 조직)를 지원하면서

생산합리화운동이나 환경보호운동과 함께 노사차원의 감독과 조정기능을 하도록 유도하고 있다.

[그림 7-2] 공장 노사협력과의 주요활동 대상 및 내용



4. 勞動組合의 勞使戰略과 活動

가. 노조의 조직과 활동

1) 노동조합의 성장과정과 조직

F사의 노동조합 역사는 1960년대부터 시작되었고 대기업 제조부문 노조활동의 대표적인 케이스로 볼 수 있다.

1963년 5월 5일 전국금속노동조합 주최 한국노총 부산시협의회 후원으로 부산시 부산진구 초읍동 소재 L油脂 공장에서 1,820명의 종업원이 모인 가운데 창립총회를 갖고 의장단 선출과 지분운영규칙 심의를 마치고 앞으로의 대회는 대의원대회로서 대치할 것을 결의함으로써 전국금속노동조합 F사지부가 설립되었으며, 1981년 2월 14일 전국금속노동조합연맹 F사 노동조합으로 개칭하였다. 동조합은 첨단공장인 평택공장이 신설 가동됨에 따라 1984년 11월 24일 F사 노동조합 본부조합이 창원공장에서 평택공장으로 사무실을 이전하였고 1988년 다시 본 조합은 서울로 옮기고 창원 제1, 2지부, 구미지부, 평택지부, 청주지부 등 공장단위별로지부조직이 결성되어 전국을 조직망으로 하는 노동조합이 결성·유지되고 있다. 본부조합은 위원장, 부위원장, 사무국장, 기획실장 및 각 부서 부장 등으로 중앙집행위원회를 구성하고 본 노조 사무국 산하 11개 부서로 운영되고 있다.

F사의 경우 지부조직이 다양하므로 지부와 본부조합의 대표성을 확보하기 위하여 중앙위원회를 운영하고 있다. 중앙위원회는 위원장, 부위원장(지부장), 사무국장, 기획실장 및 중앙위원으로 구성되고 중앙위원은 지부대의원 대회시 선출하고 본조 대의원회의에서 인준한다.

중앙위원회의 주요기능은 단체협약 갱신 및 체결내용을 승인하며 각 지부의 노동쟁의 결의 및 대책 수립기능을 수행한다. 그리고 대의원대회 성격을 띠는 총회는 지부조합원수 200인당 1명씩 지부대의원 대회시 선출하여 본조 파견 대의원으로 구성한다. 1990년 6월 현재 중앙집행위원회가 20여명, 중앙위원회가 60여명, 그리고 총회의 대의원이 약 100여명이다. 지부대의원의 임기는 1년이고 지부장 및 위원장 임기는 3년이다. 지부대의원과 지부장은 각각 직선제로 선출하지만 위원장은 간선제로 선출하고 있다.

2) 1987년 이후 노동조직의 조직화과정

F사의 A지부노조가 1987년 6·29선언 이후 조직화되는 과정은 F사 노조를 이해하는 데 필요한 몇 가지 시사점을 지니고 있다. A지부노조는 1987년 9월 '민고살자며' 기존 지부노조 집행부를 불신한 대의원들의 새로운 노조운동에 대한 요구 이후로 격심한 변천을 거듭하게 되었다. 이 당시

노조결성 이유는 급여수준과 근무교대 제도등 근로조건이 취약한 일면도 있었지만 인간적인 유대나 교류가 절대 부족한 것이 주된 이유로 지적되고 있었다. 따라서 지부조직의 결성과 와해는 學緣을 바탕으로 한 대의원의 성향과 인간적인 신뢰를 형성해 주는 지부장의 리더십 여부에 따라 결정되는 일면을 보여주었다. 즉 1989년 5월 지부장 직무대리자는 새로운 요구에 부응하면서 2대 지부장이 되었지만 또다시 대의원의 불신임으로 지부조직이 와해되기 시작하였다. 2대 지부장은 신뢰를 형성하는 리더십 확보에 실패한 뒤 職間 전환의 과정을 거쳐 노사협력과에서 근무하는 변신의 과정을 거치면서 노조원의 집행부에 대한 불신은 더욱 증폭되었던 것이다. 그 결과 노조원들은 學緣과 地緣을 바탕으로 자신과 신뢰관계를 형성하고 있는 대의원을 통해 집행부를 견제하려는 성향을 강하게 보이게 되었고 이러한 성향은 노조의 조직화에 지역적 특성을 반영하는 학연과 같은 파벌적 요소가 중요한 계기가 되도록 하고 있다. 현 지부장은 1990년 2월 전체 노조원의 60% 지지로 지부장이 되었지만 집행부에 대한 노조대의원의 견제를 강하게 의식하고 있다.

이러한 노조의 조직화과정은 몇 가지 시사점을 주고 있는 바 첫째, 대의원의 선거시기 및 기간에 대한 것으로 대의원선거는 집행부선거 이후가 좋을 것이며 대의원 임기는 현행보다 좀더 장기화하는 것이 필요할 것이라는 것이다. 대의원 집단이 집행부의 독재 방지와 민주적인 운영에 도움이 되도록 함과 동시에 대의원선거가 집행부의 집행기능에 대한 신임의 중간평가 성격을 띠고 있으므로 그 시기와 임기는 노조 조직의 운영에 중요한 의미를 지니고 있기 때문이다.

둘째, 대의원의 역할이 현실적으로 아주 중요하다는 것이다. 현장근로자의 고충을 처리하는 통로는 노조지부장등 집행부를 통하는 방법과 현장감독자를 통하는 방법, 그리고 대의원을 통하는 방법 등 크게 세 가지가 있다. 이 가운데 현장 근로자가 가장 쉽게 신뢰하면서 이용하는 통로는 대의원을 활용하는 것으로 나타나고 있다. 대의원은 가장 현장근로자와 밀착된 인간관계로 신뢰할 수 있는 의견의 대변자일 뿐만 아니라 사용자에게도 통하고 노동조합에도 통하는 권력관계를 지니고 있기 때문이다.

셋째, 따라서 노동조합에서 대의원은 조직을 안정시키고 발전시키는 안전판 역할을 하게 된다는 것이다. 그러므로 향후 勞使協力과 安定을 위해서는 노조집행부는 물론 대의원에 대한 이해와 관심이 증대되어야 할 것이다.

3) 전국적 조직망과 노조의 대표성

전국 7개 사업장별로 지부조직이 운영되고 있기 때문에 노조의 활동이 대표성을 지니기 위해서는 각 지역의 다양한 욕구를 통합 조정하는 노력이 있어야 한다.

단체협약과정에서 특정지부의 이해가 미흡하게 반영되면 해당 지부조직이 일차적으로 조합원으로부터 불신을 받게 되지만 결국은 본 조의 집행간부에 대한 어용성 시비로 연계되어 노조지부가 적은 기업과 다른 독특한 갈등이 발생하고 있다.

예컨대 90년 임금교섭에서 평균인상분 12.2%(회사측 주장은 28.1%인상) 인상안을 타결하는 과정을 비판하는 조합원의 의식이 그 이후에도 계속되고 있다. 즉 협상과정이 지체되고 지리하게 지속되면서 노조집행부와 중앙대의원의 견해가 때로는 달리 발표되기도 하여 조합원으로서 갈피를 잡을 수 없었다거나 사장이 불참한 협상을 별다른 대안 없이 계속하면서 쟁의 여부를 검토하지 않은 점등을 비판하면서 집행부의 독단과 권위주의를 지적하는 소리가 끊임없이 제기되고 있다. 本組의 독단과 권위주의를 질타하는 소리뿐만 아니라 지부조직은 지부 조직대로 지연과 학연을 매체로 한 집단들 간에 지부조직 집행부에 대한 견제가 끊이지 않고 있다.

나. 조합원의 노사관계에 대한 의식

F사의 조합원은 전국적으로 분산되어 있기 때문에 정확하게 파악하기가 매우 어려운 일이다.¹⁾

1) 노동조합에 대한 인식

노동조합 조직에 대한 인식은 양면성을 지니고 있다. 노조의 필요성은 인정하지만 노조는 또 하나의 권위적 조직이라는 인식이 강하다. 노조집행부는 아직도 특정 이해계층을 주축으로 형성되는 측면이 강하기 때문에 노조원의 이익을 총체적으로 반영하는 적극성이 결여되어 있다고 지적하고 있다. 그리고 대안 없이 막연하게 사용자의 양보를 얻어내기 위한 버티기는 사용자의

양보를 얻어내기가 곤란하다고 하지만 정작 버티면 준다는 의식은 노조원 자신이 가장 많이 하고 있다. 그러나 노동조합은 노조원의 이러한 요구를 보다 체계적으로 해결해 주기를 바란다. 예컨대 주택문제나 근로시간 문제 등에 대하여 노동조합이 보다 치밀하고 적극적인 정책개발에 임해 주기를 원하고 있다.

2) 경영층에 대한 인식

최근 사내커뮤니케이션의 활성화가 자율경영의 쇄신분위기에 힘입어 경영자에 대한 신뢰가 호의적으로 형성되어가고 있다. 임원이라 해서 한 단 높은 데 앉아 있으면 아무래도 권위주의적인 냄새가 난다는 의견이 아직은 많다. "우리들이 내놓은 것은 다 옳으니 너희들은 믿어라"는 식으로 해서 믿을 근로자가 없다는 것을 F사의 경영층이 피부로 깨닫게 된 것은 1989년 분규 이후라는 의견이 많다.

노사관계에서 순기능적인 경영자 스타일은 역시 인간적인 리더십 스타일인 것으로 집약되고 있다. 따라서 인간적으로 생산기능직의 애로사항을 수용하고 배려해 주는 경영층에 대해 신뢰를 보이지만 융통성이 부족한 원칙주의자, 해바라기성 인사 즉, 출세주의자 냄새를 풍기는 경영자는 근원적으로 불신하는 태도를 보이고 있다.

한편 중간관리층에 대한 인식은 다소 복잡하다. 사무·기술직 출신의 중간관리층은 기능직에 대하여 우월감을 지니고 있기 때문에 융화가 어려운 대상이라고 하는 반면에 중간관리층은 인간적으로 서로 존중하고 신뢰하는 풍토를 조성하기 위해 노력하라고 해도 근로자들이 공식적 인간관계와 비공식적 인간관계를 구분하지 않아 노사분규 이후에는 현장감독자의 권위가 쉽게 세워지지 않고 관계가 소원해진다고 한다. 따라서 구성원의 일체감 조성을 목적으로 하는 '自己成長教育' 등과 집단합숙훈련이나 '팀 Building' 훈련 등과 같이 목표의식을 주입하기 위한 교육훈련에 주력하고 있고, 이에 대한 근로자의 인식은 대체로 긍정적인 것으로 나타났다.

3) 노조집행부의 인식

노조 집행부에 관여하고 있는 간부의 인식은 근로자의 인식과 상당부분 일치하지만 F사의 노사관계의 기초형성에 영향을 미칠 것으로 보이는 몇 가지 특이한 인식을 지니고 있다.

첫째, 노무담당팀과의 對話上의 애로를 지적할 수 있다. 노무담당팀과는 대화를 하면 할수록 신뢰도가 떨어진다는 지적을 하는 집행부 간부들도 있었다. 사실의 전달과 수용이 필요한데 노무실무자가 그 역할을 충분히 해내지 못하고 있다는 것이다. 예컨대 공휴일 조정, 연장근무 및 근무조 변경 등과 관련한 협의사항의 疏通과 회의 요청 등의 事案이 실무담당자 선에서 가끔 단절되는 경우가 있다는 것이다. 이렇게 실무담당선에서 단절되었던 사항들도 지부장과 공장장 선까지 올라가서는 직접 해결되는 사례가 자주 발생하고 있고, 결국은 조용히 해결할 것도 요란스럽게 해결된다는 것이다.

둘째, 조장·직장은 물론 사무기술직의 우월의식이 비인간적 작업풍토의 원인이 된다는 것이다. 예컨대 어떤 사무기술직은 기능직 가운데 학교선배가 있으면 '형님형님' 하다가도 학교가 틀리면 대뜸 반말하는 경우가 허다하다는 불평에서 볼 수 있듯이, 노조의 입장에서 보면 사무기술직의 의식을 바꾸는 것이 커다란 과제라고 지적하고 있다.

셋째, 노조활동 주체에 대한 인식을 들 수 있다. 노조활동에 적극적인 주체는 주로 신입사원, 미혼자 그리고 젊은 연령계층을 구분되고 있는바 이들의 성향이나 기대수준이 세대간의 갈등을 느낄 만큼 급하고 다양하기 때문에, 노동조합이 방향을 잡고 활동하기가 상당히 어렵다고 실토하고 있다. 그래서 협약안을 성안하는 과정에서 설문조사도 하고 조합원의 의견을 공통분모로 집약하여 반영하려고 하지만 조금 불만을 느끼는 노조원들은 대뜸 현집행부를 견제하는 조합원을 선동하여 집행부의 기능을 저해하는 경우가 많다는 것이다.

종합적으로 볼 때 F사의 근로자나 조합간부 그리고 경영자들이 가지고 있는 노사관계 인식은 1989년 분규의 경험으로 상당히 안정적이다. 파업과 같이 극단적인 행동으로 갈등을 터뜨리지 않고 협력해야 한다는 것에 상당히 공감하고 있는 것 같다. 특히 경쟁사인 S사와의 관계에서 F사가 지속적으로 선두기업의 영광을 누리기 위해서는 파업은 방지해야겠다는 공감대가 형성되어 있는 것이다. 그러나 이러한 공감대는 집단적 파벌적 이해 앞에서는 쉽게 깨뜨려질 것이며 이렇게 되는 것은 확실한 신뢰가 바탕이 되어 있지 않은 정보의 홍수, 유인물의 홍수가 한 몫을 하고 있다는 점이 상당히 역설적이다. 따라서 현재 활용하고 있는 커뮤니케이션 채널과

매체는 좀더 차분하게 정비되어야 할 것이다. 그리고 조직구성원의 의식과 행동을 일체화하려는 노력에 비해 근로자계층은 오히려 소집단적으로 분리되고 이해를 중심으로 분파를 형성하는 경향이 나타나고 있으므로 이에 대한 회사차원의 노력은 보다 장기적으로 강화되어야 할 것이다. 주석1) 평택공장과 청주공장에서 면담한 자료를 중심으로 기술한 것이다. 창원공장이나 구미공장등도 독특한 분위기가 형성되어 있을 것이다.

5. 勞使管理의 特性

가. 노무관리 체계상의 특성

1) 직급체계와 과제

F사의 직급체계는 다음과 같이 관리사무기술직계, 특수직 및 기능직으로 구분되어 있으며 채용은 학력별·성별 채용구분방식을 적용하고 있다. 학력별·성별·직종별 직급체계를 구성하고 있다는 점에서 타기업과 큰 차이가 없으며 고졸 중심의 생산직 사원과 여직원의 급여 및 신분 욕구상의 차별의식이 구조적인 문제로 표출되고 있다.

2) 승급제도와 과제

F사의 경우 사무관리직은 일반직, 연구직 및 전문직 모두 5급에서 1급까지 進級(F사의 경우 직급승격을 進級이라고 함)할 수 있으며, 3급에서 2급으로 진급할 경우에는 과장직위의 자리가 발생하여야 진급이 가능하다. 이른바 先職位昇進 後進級方式을 취하고 있다. 한편 기능직의 경우 진급은 지도직 1급까지 가능하고 직위승진은 組長→班長→職長으로 되어 있다. 직급별 진급기준은 먼저 사무기술직의 경우 직급별 최저 소요 근속기준과 근무평점 3.0이상, 소정의 연수과정 및 소정의 어학등급 이상의 자 중에서 진급대상자를 선정한 다음 사업본부장 혹은 부장의 추천에 의하여 결정하는 방식을 취하고 있다. 기능직의 경우 근무평점, 시험, 면접 및 추천결과에 따라 진급이 되도록 하고 있다. 어느 기업과 마찬가지로 사무관리직은 진급이 정체되는 현상에 대하여 불만을 지니고 있고, 기능직의 경우 진급기회가 불공평하게 주어지고 있는 진급체계에 대한 차별의식을 강하게 느끼고 있다.

3) 급여체계와 개선노력

사무기술직계의 경우, 상여금 산정 기준급여는 기본급+직책수당+근속수당+TPC수당으로 되어 있고, 고정수당으로 시간외수당이 있으며 변동수당으로는 가족수당이 있다. 상여금은 연평균 600% 정도가 지급되고 있고 수시로 정액지급금 형태의 상여금이 지급되는 경우도 있다. 그리고 생산기능직계는 기본급+TPC수당+자책수당+근속수당을 상여금 산정의 기준급여로 하고 있다. 사무기술직계와는 달리 생산기능직의 기본급은 自給制의 성격을 띠고 있다. 변동수당으로 시간외수당(O/T)과 가족수당이 있다. 상여금은 사무기술직계와 마찬가지로 지급되고 있다. F사에서는 90년 상반기부터 기능직의 임금체계를 개선하기 위한 노력을 기울이고 있다. F사의 실무진들은 기능직 임금체계 개선추진안을 도출, 신임금체계의 모델 안을 제시하고 3/4분기 전사 노사협의회에서 노사협의 위원들에게 설명한 바 있으며 노조본부 조합에는 작업단계별로 설명 및 의견수렴을 하고 있을 뿐만 아니라 각 사업별로 이에 대한

설명회를(노조간부 및 관리·감독자 대상) 개최함으로써 검토방침에 대한 의견을 교환하면서
 신임금체계의 개선방안을 모색하고 있다.

신임금체계 개선모델이 지향하고자 하는 바는 임금보상요소(근속, 직무 또는 환경 능력 등)를
 명확히 구분하여 별도의 임금표를 설정함으로써 임금체계가 간단 명료하고 보다 알기 쉽고
 객관적이 될 수 있도록 하자는 데 있다. 또한 능력 요소를 도입함으로써 어떠한 일을 현재하고
 있느냐 하는 직무 중심의 임금체계

[그림 7-3] F사 직급체계

1990년 10월 현재				
직 급		직 원 구 분 및 대 응 직 위		
일반직		연구직	전문직	
관 리 사 무 기 능 직	1급	선임부장	수석연구원	기성
		부 장	책임연구원	기하
	1음	부장직대	책임연구원보	가감보
	2급	과 장	선임연구원	기 정
	3급	과장직대	선임연구원보	가정보
			주임연구원	기 과
	4급		연구원	기 사
	5급			기 원
수 직	지 도 직	1급	제 도 직 사 원	
		2급		
		3급		
	C I S 직	1급		
		2급		
		3급		
	F A C 직	1급	패 트 랑 사 원	
		2급		
		3급		
문 권 직		문 권 직 사 원		
기 능 직	감독직	기 능 직 사 원		
	제조 6급			
	제조 1급			

에서 사원 각자가 어떠한 일들을 어느 정도로 수행할 수 있느냐 하는 사람 중심의 임금체제로
 전환하여, 사원들의 능력개발 및 이에 대한 보상체계를 수립하고 직위·직급의 분리를 통하여
 조직운영에 의해 수가 정해지는 직책(예: 반장)상의 승진을 하지 않아도 직능자격 등급상의
 진급을 통하여 동일한 급여와 처우를 획득할 수 있도록 하자는 데 있다. 이것은 결과적으로 능력
 있고 노력하는 사람이 비전을 가지고 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시킴으로써 노사공존의
 체계를 확립하고 조직의 능률을 극대화하고자 하는 것이다.

나. 노사관계 이슈와 관리실태

1) 이슈의 제기과정과 특성

F사의 경우 社内커뮤니케이션을 통한 고충처리제도를 활발하게 전개하고 있으므로 현장 차원의
 미시적인 문제, 예컨대 휴게오락시설의 확충, 통근교통편의의 제공 등과 같은 문제는 일차적으로
 공장사업소 단위에서 노사협의로 처리한다. 그러나 전사적으로 해결해야 하거나 노사협의에서
 해결되지 못하는 문제에 대해서는 단체협약에 포함시키고 있다.

이슈는 근로자가 개별적으로 생각한 문제를 Speak-up 제도 등의 제안으로 해결하기도 하지만
 전체 근로자의 근로조건이나 개별적인 신상에 관한 문제를 일단 대의원을 통해 노동조합에

문제로 제출하도록 한다. 이러한 과정에서 대의원과 지부노조의 간부가 인사노무담당자와 협의하고 협의가 여의치 못할 경우 노사실무회의에서 수시로 처리되도록 하고 있다. 상당한 문제들이 노사실무회의에서 효과적으로 처리되지만 그렇지 않은 문제들은 노사협의 이슈로 넘어간다. 지부노조 단위별 노사협의과정에서 계속 문제로 남아 있는 과제는 단체협약 이슈로 연결되는 것이다.

이러한 과정으로 지부단위에서 압축된 이슈는 90년 노조위원장 선거에서 나타난 후보들의 공약에 잘 나타나고 있는바, 이를 요약하면 <표 7-3>과 같다.

공약사항에서 나타난 이슈의 공통점은 주택문제를 거론하고 있다는 점을 지적
<표 7-3> 노조위원장 선거공약

(90년 기준)	
후보 A	<ul style="list-style-type: none"> ○주택용자 100% 증가 ○노조간부 자질향상을 위해 노조간부 교육 연2회 실시 ○본조 조직을 확대하여, 교육·홍보·선전을 활성화하겠다. ○현장 노조원의 애로사항을 경청하겠다.
후보 B	<ul style="list-style-type: none"> ○학력간 임금격차 해소 ○주택문제 ○산업재해문제 ○퇴직금 누진제 실시
후보 C	<ul style="list-style-type: none"> ○주택문제 ○산업재해문제 ○임기중 신입투표를 하여 결과에 따르겠다. ○지부방문을 자주하여 지부의 의견을 수렴하겠다.

할 수 있다. 전국적으로 공장이 분산되어 있고 전국적인 지역배경을 가진 미혼근로자가 기혼근로로 전환되는 인력구조의 탓도 있지만 노동운동을 통해 근로자가 자신이 당면한 문제를 해결해 보겠다는 본질적인 이유에서 주택문제는 절실한 이슈로 대두되고 있는 것이다. 그리고 또 하나 이슈에서 나타난 특징은 노조조직을 보다 효율적이고 민주적으로 운영하겠다는 것을 다짐하고 있다는 점이다. 노조간부 교육을 실시하겠다고거나 본조 조직을 확대하고 지부의 의견이나 현장노조원의 애로사항을 경청하겠다는 공약사항에서 이를 엿볼 수 있는 것이다. 끝으로 장기근속자가 늘어남에 따라 퇴직금 누진제 문제가 이슈로 등장하기 시작하였다는 점이다. 전체적으로 볼 때 장기근속자를 대상으로 한 이슈가 중심을 이루고 있으며 이슈측면에서 노사관계가 안정되고 있음을 볼 수 있다.

2) 공장단위 노사협의의 활성화

공장단위에서 각 부장이 고충상담위원이 되고 여사원을 전문상담하는 '나눔의 場'을 운영하고 있다. 다양한 문제를 현장에서 해결하기 위한 노력으로 감독자 워크숍을 수시로 실시하면서 현장에서 협력적 노사관계가 이루어지도록 노력하고 있다. 통근차량, 식당관계, 오락시설의 확충, 기숙사 등의 문제를 다양하게 다루고 있으며 노사실무회의와 임시노사협의회 및 사업부노사협의회를 공식적 채널로 운영하고 있다.

각종 노사협의회의 목적과 시기 및 회수, 참가자, 방법 및 효과 등을 요약하면 <표 7-4>와 같다.

가) 단체교섭과정과 운영실태

F사의 경우 1월 중순 무렵 정기대의원대회에서 각 지부 수임사항을 취합한 다음 본부조합에서 이를 종합 선별한다. 본부조합에서 선별한 안은 노동조합회의(의장단회의 또는 중앙위원회)에서 최종 노조측안으로 확정된다. 노동조합 제시 안이 회사측에 통보가 되면 단체교섭일에 대한 협의가 이루어진다. 단체협상은

<표 7-4> 노사협의회의 운영실태

제도명	사업부노사협의회	임시노사협의회	노사실무회의
목 려	복리후생, 근로조건 개선등 노사협의사항 조정	구체적 협의사항의 조정 및 세부규칙합의	일상적인 고정 및 단 체고충의 해결
시기, 회수	매분기별 1회	매달 1회	필요시 수시로
참 가 자	사업부장, 공장장 부 장단 노사협력과정/ 노조지부장 노조입원 (10명)	과 동	노조 상근자(노조지부 장, 사무장)/임사부장, 노사협력과장
방법, 내용	노사협의사항의 조정 과 해결	고충처리의 조정과 정식의제화	고충의 처리
효 과	긍정적	긍정적	바람직

연례적으로 대강 5~8차에 걸쳐 반복되며 4월 중순 이후에야 타결되는 것이 보통이다. F사의 경우 90년 교섭은 원만하게 이루어졌고 노사분규 특히 파업은 노사쌍방이 불리하다는 공감대가 폭넓게 형성되어 있어 상당히 안정적으로 교섭관행이 정착되어 가고 있다. 사용자측의 경우 사업부장이 사장의 위임을 받아 교섭권을 행사하고 있으나 노조의 경우 교섭과정에서 지부노조간의 여건 차이와 이해의 상충으로 교섭 안의 수정 내지는 조정과정이 원활하게 이루어지지 못하고 있다. 교섭에 대한 노조원의 태도는 긍정적이지만 밀어붙이고 버텨야 많은 것을 얻을 수 있다는 의식과 지부노조별로 목소리 큰 계층의 의사가 반영된다는 의식이 형성되는 것은 바람직하지 못한 것으로 지적되고 있다.

나) 신뢰회복을 위한 사내커뮤니케이션의 강화

사내커뮤니케이션을 강화하기 이전에는 모르는 부분에 대한 막연한 불신감이 모든 불만의 원인이 되었지만 사내커뮤니케이션을 강화한 이후에는 경영자에 대한 신뢰감의 회복은 물론 노사협력의 필요성에 공감하는 분위기가 조성되고 있다. 노사관계와 관련하여 그룹차원에서 사보를 발간하고 또 개별기업이 사보를 발간하는 것과 더불어 노사협력과에서는 주간지로 '한마음광장'을 통해 경영정보에 대한 현장근로자의 요구를 충족시켜 주고 있다. 특히 지역공장단위별로 참여 욕구를 충족시키면서 공장단위별로 강조되는 경영정보와 지역의 특별한 動靜까지 담아 「○○消息誌」 등을 활발히 간행하여 정보의 공유를 통한 협력의식의 도출에 각별한 노력을 기울이고 있다. 정보의 공유를 통한 홍보활동과 함께 하의상달을 활성화하기 위한 노력을 강화하고 있다. 言路의 개방화를 위해 최고경영층 내지는 공장장 단위의 사내커뮤니케이션제도로 '申聞鼓', 'speak-up'제도를 적극 활용하고 있다. 또 고충처리를 강화하고 있으며 각종 회의체 조직을 적극 활용하고 있다. 뿐만 아니라 구성원의 일체감 형성과 협력적 노사의식함양을 위하여 다양한 프로그램을 실시하고 있다. 노사협력을 위한 특별한 과정으로 '自己成長過程과 Team building過程'을 운영하고 있다. 또 2박 3일간 전사원이 합숙하여 일체감을 형성할 수 있도록 '한마음 대행진'을 실시하고 최근에는 모범사원 해외연수를 적극 활용하고 있다. 또 노사화합체육대회, 전사합창경연대회, 전사웅변대회, 사내교양대학 등의 행사와 조직을 통해 전반적인 협력의식함양을 도모하고 있다.

6. 展望과 課題

가. 노사동반자 시대의 개막

F사는 경쟁관계의 S사가 노조 없는 경영을 기반으로 하는 노동정책을 추진하고 있는 것과 비교할 때 다소 수동적인 노동정책을 적용해 왔다. 그 결과 S사가 외형상 갈등의 표출 없이 노사관계를

유지해 온 반면에는 허점을 찢린 형태를 보였고 기업이미지나 경영력 측면에서 부정적인 결과를 초래하였다.

최근 수년 동안 F사는 일단 노조를 파트너로 인식하고 적극적인 관리대상으로 인식하기 시작하였다. 노사관련 담당조직을 강화하고 정보를 수집하며 합리적인 의사결정을 할 수 있는 기능을 촉진시켜 가고 있다. 형식적인 노사관계의 안정에 만족하지 않고 노사관계를 통해 경영력을 촉진하고 향상할 수 있도록 보다 협력적이고 공동체적인 노사관계의 발전을 위해 투자를 하기 시작하였다. 투자의 효과가 일선근로자들에게 나타나기 시작하였으므로 저변확대를 위한 노력에 더 많은 투자를 해야 할 것이다.

F사는 고객창조를 새로운 경영이념으로 강조하고 있는바 외부고객에게 하듯이 내부고객에 해당되는 근로자에 대해서도 고객창조의 이념을 실천하는 것이 F사의 노사관계가 새로운 국면으로 발전하는 관건이 될 것이다.

나. 발전을 위한 과제

1) 示範交渉(pattem bargaining) 주체로서의 역할

F사의 경우 그룹 내에서 단체교섭과 관련하여 선도적 역할을 할뿐만 아니라 F사의 교섭과정과 결과에 따라 타기업의 교섭이 진행되는 示範交渉의 주체 역할을 하고 있다.

일반적으로 示範交渉은 쟁의를 줄이고, 임금교섭의 표본을 제시하고, 근로자들간의 공정성 수준을 높이는 긍정적 역할을 하는 반면에 지나치게 범위가 넓을 경우 개별기업의 특성이 무시되거나 기업수준의 노동조합 역할이 위축되는 부정적 측면이 있는 것으로 지적되고 있다.¹⁾

F사의 示範交渉은 특정산업을 대표한다거나 특정지역을 대표하는 교섭이 아니라 특정기업군을 대표한다는 면에서의 특징을 지니고 있다. 따라서 선도적·시범적 교섭으로서 임금교섭과 관련한 갈등적인 교섭관계를 완화시킨다는 장점이 있는 반면에 산업이 다르고 지역이 다른 여타 기업의 경우 개별기업의 경영여건이나 성과가 임금교섭에 반영되지 못한다는 단점이 있다. 따라서 F사의 示範交渉 역할의 장단점은 보다 신중하게 검토되어야 할 것이다.

2) 기업복지주의를 위한 노력

F사를 비롯하여 국내 대기업을 중심으로 임금과 같은 直接補償에서 제도개선이나 복지후생과 같은 間接補償으로 이슈의 비중이 변화하고 있다. 특히 생산기능직의 근속이 장기화됨에 따라 생산직의 평균연령이 30세를 넘게 되고 이들을 중심으로 생애주기에 맞는 처우수준을 요구하는 경향이 나타나고 있다. 주택문제와 같은 이슈를 통해 안정적인 생활기반의 확립을 요구함은 물론 퇴직금의 누진 지급방식 등을 통해 장기적인 생활기반의 조성을 요구하는 경향이 나타나고 있다. 국가사회차원의 복지수준이 근로자의 생활욕구를 미처 충족하지 못할 경우 기업차원의 복지노력이 요청되는 것이다.

이러한 상황에서 근로자의 생애주기 관리를 어느 정도 적극적으로 떠맡느냐 여부에 따라 기업별 노조의 성패가 결정될 것이다.

기업내 노동자의 요구가 국가나 사회가 책임져야 할 것임에도 불구하고 기업이 기꺼이 책임지겠다는 태도와 노력을 보일 때 기업내 근로자는 기업을 상대로 협력하고, 기업을 위해 몰입할 수 있을 것이다. 만약 주택문제 등은 기업이 책임질 사항이 아니라는 태도를 보이게 되면 근로자들은 새로운 차원의 연대에 관심을 가질 것이고, 기업별 노동조합의 기본구조는 안정성을 잃을 것이다.

F사와 같은 위치에 있는 대기업 노조는 기업복지로 인한 비용과 효과에 대한 면밀한 분석을 거친 다음 기업복지정책의 방향을 설정해야 하는 기로에 서 있다는 점을 인식해야 할 것이다.

3) 사내커뮤니케이션의 질적 발전

기업별 노조에서 가장 중요한 것 중에 하나는 노사간에 제도적인 신뢰관계를 형성하는 것에 앞서 인간적인 이해관계를 형성하는 것이다. 이러한 관점에서는 최근 몇 년 동안 노사쌍방의 신뢰형성을 위해 노력한 결과 괄목한 성과를 올리고 있다. 최고경영층의 적극적인 관심과 참여, 최고경영층의 상징적 역할의 솔선수범, 지역별·부서별로 다양한 형태의 홍보물, 계층별 회의체 조직의 운영 등으로 성과를 보인 바가 있다. 그러나 최근 이러한 것들이 체계화되지 못한 데서

초래되는 부정적 징후들, 즉 커뮤니케이션의 역기능이 나타나고 있는 것이다. 즉 기존의 명령체제나 역할구분을 촉진하고 지원하기보다는 넘치는 홍보물과 회의 등으로 인하여 오히려 책임을 회피하고 의사결정이 지체되거나, 상대방을 비방하는 수단으로 악용되는 사례 등이 나타나고 있다. 노사간은 물론 노조간에도 홍보물을 통한 대립관계의 증폭은 사내의 공동체 형성에 기여하기보다는 분열을 야기하는 쪽으로 전개되는 경우도 있는 것이다. F사의 경우 본사와 지역별로 분산된 공장간에 통합적인 정보채널을 형성하기 위해서는 사내커뮤니케이션의 제도화를 정착시키는 것이 요청된다. 사내커뮤니케이션 자체를 불신하게 되면 다음 단계에서 신뢰를 회복하는 것은 더욱 어렵기 때문이다. 따라서 지금 활성화되고 있는 사내커뮤니케이션 체제를 내실화시키고 공정하게 신뢰할 있는 매체로 발전시켜 나가야 할 것이다.

4) 노동교육의 강화

F사는 사업별로 적합한 문화를 육성 발전시키고 이를 위해 사업별로 자율경쟁 체제를 확립하도록 하였다. 고객을 위한 가치창조와 인간존중의 경영을 슬로건으로 하여 새로운 경영문화를 창조하고 있는 단계에서 구성원의 사고와 가치를 통합하는 일이 협력적 노사관계 형성을 위해 무엇보다도 중요하다는 데 인식을 같이하고 있다. 그러나 후계자 육성이나 사장평가 등 전략적 경영층에 대한 관심은 증대되고 있는 반면에 하위계층의 의식과 희망을 관리하는 것에 다소 소홀한 면을 보이고 있다. 개인주의를 바탕으로 한 서구문화권에서 근로자는 개별관리의 대상이지만, 우리나라 기업에서 근로자는 집단별·계층별 성향을 지니고 있으므로 집단관리 대상으로 관리해야 한다.

따라서 노사관계 측면이나 혹은 노무관리차원에서 특유의 작업층 문화형성을 위해 노력해야 할 것이다. 요컨대 전략적 의사결정의 질이나 중간관리자의 행동 규범과 리더십에 관한 교육훈련 등도 중요하지만 이에 못지 않게 하위작업층의 인생교육, 직무교육을 뒷받침할 수 있는 OJT나 기타 다양한 조직개발(Organizational development) 프로그램을 개발하도록 해야 할 것이다.

주석1) Thomas A. Kochan, Hany C. Katz, *Collective Bargaining & Industrial Relations*, 2nd ed, Homewood, Illinois, Irwin, 1988, pp. 136~140.

第8章

G自動車の 勞使關係 事例

1. 序 論

가. 자동차산업의 노사관계 의미

자동차산업은 특히 1980년대 중반 이후 우리나라 경제에서 핵심산업의 하나로 자리잡게 되었다.¹⁾ 관련산업에 미치는 지대한 효과 때문에 자동차산업의 발전은 우리나라가 선진국으로 진입하는 데 중요한 의미를 가지고 있다. 또한 자동차산업이 국가경제에서 차지하는 중요성 때문에 자동차업계의 노사관계가 다른 제조업계의 노사관계에 미치는 영향은 지대하다. 따라서 자동차산업의 노사관계 발전은 우리나라 전체 산업의 노사관계 발전에서도 중요한 의미를 지닐 것으로 보인다. 자동차산업의 경제에 대한 기여도라는 측면에서나 노사관계에서 차지하는 비중

때문에 자동차업체가 현재의 노사관계 불안정을 극복하고 과거와 같은 성장을 지속할 수 있는지의 여부는 커다란 관심을 모으고 있다.

나. 자동차업체의 최근 동향

우리나라 자동차업체는 최근에 원화절상과 인건비의 급상승 등에 의한 국제가격 경쟁력의 약화, 노사관계의 불안정과 선진국에 비한 기술수준의 낙후 등으로 품질경쟁력도 떨어져 성장세가 크게 둔화되었다. <표 8-1>에서 보듯이 1986년 52%의 매출액 신장률이 1989년에는 18%에 그치고 있다. 인건비가 총비용 중에서 차지하는 비율이 크게 증가하여 1986년 6.8%에서 1989년에는 12.6%로 2배 가까이 증가하였다. 시설투자의 확대를 반영하여 감가상각이 비용 중에서 차지하는 비율도 급상승하게 되어 1986년 1.9%에서 1989년에는 5.1%로 증가하게 되었다. 매출액 증가는 둔화되는 반면 비율은 증가하여 이익률이 크게 감소하게 되었다. 총자본 순이익률을 보면 1989년에는 1.0%로 1986년의 2.2%의 절반 수준에도 미치지 못하고 있다.

자동차산업은 1987년 여름부터 급격한 성장속도만큼 노사관계도 심각한 불안정을 겪게 되었다. 자체 또는 부품업체의 노사분규 때문에 1988년에 41개, 1989년에는 116개 업체가 생산이 중단되었다. 분규지속기간도 길어 완성차의 경우 1988년 평균 34일, 1989년에는 평균 21일에 달하게 되었다. 노사분규의 와중에서 새로운 모델개발이 제때에 이루어지지 못하고 불량률이 상승하면서 해외경쟁력은 더

<표 8-1> 자동차업체(3842)의 특징

	자동차(3842)				제조업(3)			
	1986	1987	1988	1989	1986	1987	1988	1989
매출액증가율	52.3	56.9	21.7	18.4	16.8	22.6	15.8	7.0
총자본 순이익률	2.2	2.0	1.2	1.0	2.4	2.4	2.5	1.7
인건비대 총비용비율	6.8	6.2	10.5	12.6	10.3	10.6	12.0	13.6
감가상각대 총비용비율	1.9	2.7	4.9	5.1	3.9	4.4	4.8	5.6

자료 : 한국은행, 『기업경영분석』.

<표 8-2> 자동차산업의 생산능력 및 판매

	(단위 : 천대)				
	1985	1986	1987	1988	1989
생산능력	644	1,184	1,469	1,710	1,872
판 매	370	595	967	1,099	1,129
내 수	247	289	421	523	763
수 출	123	306	546	576	356

자료 : 한국자동차공업협회, 『한국의 자동차산업』, 1990.

욱 떨어지게 되었다. 미국에서 실시한 우리나라와 일본의 자동차 품질평가를 비교하면 우리나라는 7점 중에서 3.8인 반면 일본은 5.8에 이르고 있다.²⁾

자동차산업은 裝置産業이기 때문에 시설투자에 막대한 재원을 요구하게 되고, 이 투자를 회수하기 위해서 판매를 촉진하는 등 각 사간의 경쟁은 치열해지고 있다. 이러한 가운데 S계열등 신참기업의 자동차시장 진입압력은 커지고 있어 자동차업체의 경쟁은 더욱 치열해질 전망이다. 1988년부터 수출부문의 부진을 내수부문의 급신장으로 어느 정도 만회하기는 하였지만, 최근에 과소비자재와 유류세 인상 등의 사회분위기로 말미암아 판매확대는 그다지 밝은 전망을 보이고

있지 않다.³⁾

최근의 자동차업계는 기업의 경쟁력 제고와 노사관계의 안정을 위해서 활발한 노력을 보이고 있다. 먼저 기술력의 先進化를 위해서 R&D에 대한 투자를 대폭 확대하고 있다. 1989년 자동차업계는 완성차의 경우 총매출액의 3.2%를 투자하였지만 1995년에는 5.0%로 올리려고 하고 있다. 동시에 노사관계의 안정을 위해서 복지제도의 확충은 물론 노사간의 화합을 가져올 수 있도록 각종 운동을 벌이고 있다. 그러나 생산기술의 대부분이 아직 기술을 자체적으로 개발할 수 있는 수준에 도달하지 못해 외국제품에 비해서 경쟁력이 뒤떨어지고 있다.

다. G자동차회사의 노사관계에 대한 관심

G자동차회사는 자동차 전문업체로서 오랜 역사를 가지고 있으며 노동조합도 일찍이 결성되어 우리나라 자동차산업의 노사관계 여건을 잘 보여주고 있다. 특히 1987년 노동운동의 활성화를 계기로 기존노동조합이 어떻게 변화했는가를 잘 보여주고 있다. G자동차회사는 1980년대 초반에 극도의 경영위기를 극복하고 '봉고神話'라는 이름을 남기며 재기에 성공하기도 하였고 1987년부터 승용차 생산을 재개하면서 급격하게 성장하여 기존업체인 D자동차회사의 시장점유율을 앞서 2위를 기록하고 있다. 또한 G자동차회사는 최근에 아산만에 최신식 공장을 건설하였고 필리핀과 합작으로 자동차 생산을 계획하는 등 활발한 투자활동을 벌이고 있다. 생산능력의 급격한 확대에 따라 기업의 규모가 커졌고 동시에 종업원들도 새로 충원된 사람이 많기 때문에 동질성의 확보에 어려움을 겪고 있지만 G자동차 회사의 노사관계는 다른 회사에 비해서 훨씬 안정된 모습을 보여왔다. 이러한 노사관계의 안정의 배경에는 조합원들이 자동차 전문업체로서의 자긍심, 소유와 경영의 분리, 종업원 지주제도 도입 등 노사관계의 안정을 위한 제도적 장치에서도 찾아볼 수 있다.

그러나 G자동차회사는 지난 4년 사이에 막대한 투자를 하였지만 內需와 輸出부문 모두 전망이 불투명하기 때문에 투자재원의 회수문제가 중요한 과제가 될 것으로 보인다. 특히 경쟁상대인 D자동차회사의 시장점유율 탈환과 H자동차회사의 시장점유율 만회노력 등으로 자동차업계의 경쟁은 점점 더 치열해지고 있어 기업의 성장전망이 밝다고만 할 수 없다. 또한 G자동차회사는 성장속도만큼 관리능력의 향상이 뒷받침되지 못하고 있다. 기업의 급격한 성장과 함께 종업원들의 대부분이 신규 채용되었기 때문에 기업구성원간의 공감대 형성이 과제가 되고 있다.

주석1) 여기서 자동차산업이라 함은 완성차의 제조조립과 차체제조업을 지칭한다(한국산업표준분류상 3842에 해당한다).

주석2) 상공부, 「우리나라의 경쟁력 실태와 '90년대 발전방향-자동차 산업」, 1990년 10월 참조.

주석3) 걸프사태로 인하여 자동차 수요가 격감하였는데 이때 판매고가 30~50% 줄었고, 이에 따라 조업을 단축하기도 하였다(매일경제신문, 1991년 1월 28일자 참조).

2. 自動車業界의 興件

가. 생산물시장

1) 자동차업계의 현황

국내 자동차업계는 승용차의 경우 H사, G사, D사에 의한 3元化 체제이고 버스, 트럭 등 상용차의

경우 위 3사에 A사, S사가 추가된다. 우리나라 자동차 생산규모는 지난 10년 동안 연평균 28% 정도로 성장하였다. 앞의 <표 8-3>에서 보듯이 특히 1986년과 1987년에는 수출이 폭발적으로 증가하여 성장속도는 더욱 빨라지게 되었다. 우리나라 자동차업계는 외국 회사와 자본제휴, 기술제휴, 판매 대행제휴 등을 하고 있다. G사는 일본 M사의 기술제휴를, 미국 F사의 해외판매망을 이용하고 있다. 우리나라 자동차업계는 지난 3년 사이에 비약적인 발전을 하였지만 아직도 생산이 규모의 경제상 적정점에 도달하지 못하고 있으며 기계 설비의 자동화는 일본에 훨씬 못 미치는 1/5 수준에 머무르고 있다.

2) 자동차산업의 성장과 정부의 역할

우리나라 자동차산업의 성장은 정부의 지원에 힘입은 바 크다. 성장과정에서 정부는 사실상 신규업체의 자동차 생산허용, 업계의 통폐합으로 자동차업계의 존립에도 결정적인 영향을 미쳐 자동차업계는 정부의 정책에 크게 민감하게 되었다. 이것은 사용자의 의식은 물론 근로자들의 의식에도 영향을 주게 되었다.

우리나라 자동차산업은 1960년대에는 조립생산단계에 머물렀다가 1970년대 들어와서 정부의 본격적인 지원에 힘입어 國產車를 개발할 수 있었다. 1970년대 중반에는 국산승용차가 처음으로 수출이 시작되었고 차체, 엔진, 변속기 등 각종부품의 국산화율도 급격히 제고되어 80% 정도에 달하게 되었다. 이 당시 자동차산업에 대한 시장진입이 활발하여 승용차생산은 H자동차, M자동차, A자동차, G자동차 회사로 4원화체제가 형성되었다. 제1차 석유파동을 계기로 경기가 후퇴하면서 M자동차는 부실화되어 1976년 법정관리기업이 되었다. 이때 M자동차는 S자동차회사로 이름이 바뀌게 되었고 K자동차회사는 A자동차를 흡수하여 승용차업계는 H, S, K자동차회사로 3원화되었다.¹⁾

1979년 하반기부터 자동차산업의 경기악화에 따라 자동차업계는 심각한 재무구조악화에 처하게 되었는데 이에 따라 정부는 1980년과 1981년 중화학투자조정정책의 일환으로 자동차산업에 대한 합리화조치를 취하였다. 1976년부터 국내 경제가 호전되어 자동차수요가 증가하여 자동차생산도 1977년 84,690대에서 1979년에 202,572대로 급증하였다. 자동차부문에 대한 투자를 보면 1977년에는 완성차부문에 240억원이 투자되었다가 1979년에는 1,070억원으로 5배나 증가하였다. 그러나 1979년 하반기부터 시작된 제2차 석유파동으로 인해 국내경기가 급냉각되었고 이에 따라 수요가 감소되어 자동차업계의 가동률은 저하되었다. 1980년 자동차생산은 120,938대로 1979년에 비해서 40%나 감소하였다. 자동차 산업에 대한 합리화 조치를 계기로 1982년 G자동차 회사는 승용차 생산을 중단하게 되었고 중소형 트럭부문을 전문화하게 됨으로써 승용차 생산은 H자동차 회사와 S자동차회사로 이원화되게 되었다.²⁾

정부가 중화학투자조정을 해제하면서 1987년에 G자동차 회사는 일본의 마쓰다와 기술제휴하여 승용차 생산에 다시 참여하게 되었다. 이때부터 우리나라 승용차생산은 H, D, G자동차 회사로 3원화체제를 갖추게 되었다. 1989년 현재 H사가 61%, G사가 21% 그리고 D사 17%의 시장점유율을 보이고 있다.

3) 신규업체의 자동차산업 진입압력

최근에도 자동차산업에 대한 시장진출은 국내 대기업들에 의해서 시도되어 왔다. 정부가 자동차산업의 국제경쟁력 제고를 이유로 신규업체의 설립을 막고 있다. 예를 들면 삼성이나 한라중공업이 상용차생산을 시작으로 시장참여를 하려고 하자 정부는 기존업계의 공급과잉 논리를 받아들여 자동차산업의 신규참여를 허용하지 않았다.³⁾ 특히 이때 주목할 것은 신규기업의 시장참여를 노동조합이 사용자의 반대에 동참하여 자동차 5사 노동조합이 삼성의 자동차산업 참여를 반대하는 성명을 내기도 하였다.⁴⁾

4) 자동차산업과 수출

1970년대 중반 이후 자동차업계는 꾸준한 성장을 해 왔지만 획기적인 발전의 계기는 1986년 국내에서 생산한 자동차의 폭발적인 수출증가에서 찾을 수 있다. 국내 자동차업계는 1987년부터 미국, 캐나다 등에 본격적으로 진출하게 되었지만 새로운 모형개발의 실패, 금융지원제도의 결여 등으로 해외시장의 확대는 한계에 부딪히게 되었다. 그러나 내수부문이 신장함으로써 수출부문의 감소를 어느 정도 상쇄시킬 수 있었다.

자동차생산은 대규모 설비를 필요로 하기 때문에 규모의 경제가 작용한다. 국제경쟁력을 갖추기 위해서 업체당 30만대 수준에 도달하여야 하는데 이러한 생산규모에 도달하기 위해서 국내시장만으로는 충족시킬 수 없고 수출시장의 개발은 필수적이라고 할 수 있다. 해외수출이 대폭 증가하기 이전까지는 정부가 국내 자동차산업의 경쟁력 제고를 위해서 외국업체의 국내진입을 차단할 수 있었지만 수출의 확대에 따라 선진국들이 한편으로는 우리나라 자동차시장의 완전개방을 강력하게 요구하고 있고 다른 한편으로는 덤핑규제등으로 수입규제를 강화하고 있기 때문에 국내 자동차업체가 국내외 시장에서 지금까지 누려왔던 입지는 크게 축소되고 있다.

5) 자동차 산업의 특징

자동차생산은 대규모 설비를 필요로 하며 20,000개 정도의 부품으로 일관공정체제 속에서 이루어진다. 따라서 자동차의 성능은 기계설비와 부품의 성능에 크게 좌우되며 근로자들의 기능은 고속편을 요구하지 않기 때문에 동일한 작업을 단순 반복하게 된다. 이때 근로자들이 상대적으로 임금수준이 높은 부문으로 쉽게 이동하게 되므로 고용관계가 불안정하게 된다. 반면에 일본 등 자동차산업 선진국의 경우 단일제품을 대량생산하는 방식을 탈피하여 다품종소량생산에 적응할 수 있는 유연생산체제를 지향하고 있다.⁵⁾ 이러한 생산방식하에서 근로자들은 숙련도가 뒷받침되어야 하기 때문에 고용관계의 안정성이 높게 된다. 자동차는 고가품이고 耐久財이기 때문에 소비자들의 자동차 구입은 경기변동에 대단히 민감하게 움직인다. 경기여건에 따라 소비자들은 구입시기를 조정하게 된다. 반면에 자동차산업은 설비투자를 필요로 하기 때문에 고정비용이 많다. 따라서 경기여건이 악화되어 소비가 감소될 때에는 재고가 누적되고 높은 자동차 가격 때문에 재고비용은 그만큼 커지게 된다. 이때 영업수지의 적자폭은 다른 산업에 비해서 쉽게 커지게 된다. 자동차산업이 경기변동에 민감하기 때문에 자연히 조업의 단축이나 인원의 조정 등을 수반하는 경우가 많아지게 된다. 미국의 경우 달러제도를 통하여 영업수지 변동폭에 따른 리스크를 분담하며 또한 판매촉진을 위해서 자동차회사는 소비자금융제도를 실시하기도 한다. 반면에 우리나라의 대부분의 자동차회사는 생산과 판매를 직접 담당함으로써 영업수지의 변동에 따른 리스크를 부담하는 대신 생산과 영업상의 이익을 모두 노리는 전략을 택해 왔다. 또한 자동차업체의 경쟁격화에 따라 영업경쟁이 더욱 치열해지면서 영업부서 직원들의 실적경쟁을 치열하게 하고 있다. 그리고 영업실적이 종업원들의 임금이나 근로조건에 직접 영향을 미치기 때문에 판촉을 위해서 영업부서 직원은 물론 전사원이 동원되기도 한다.

6) 자동차 3社の 경쟁관계

국내 승용차시장은 과점체제에 놓여 있다. 일반적으로 과점경쟁체제하에서 가격은 물론 모델개발 등은 시장전략의 일환으로 결정된다. 예를 들면 H사의 제품가격은 G사와 D사를 의식하여 결정되고 G사와 D사는 반대로 H사의 결정을 보고 가격을 결정할 가능성이 있다고 할 수 있다. 이러한 특징은 노사관계에서도

<표 8-3> 자동차 3사의 경영실적

		(단위 : 억, 대, 명, %)			
		1986	1987	1988	1989
매출액	G社	6,423	10,530	14,205	18,300
	H社	19,064	28,402	34,111	38,065
	D社	4,331	9,618	10,490	11,410
	G社	335	266	274	300
경상이익	H社	383	507	424	452
	D社	330	-51	-95	-163
	G社	104,007	197,094	249,473	316,893
생산대수	H社	428,934	606,816	647,389	614,379
	D社	55,826	162,225	162,788	161,925
임금인상률	G社	4.9	21.1	28.4	24.7
	H社	5.0	21.2	22.9	26.9
	D社	8.7	21.3	24.1	20.0

자료 : 한국자동차공업협회, 「자동차산업의 노사관련 자료집」, 1990.

나타나 H사의 임금수준 결정이 G사나 D사에 크게 영향을 미친다고 할 수 있다. 그러나 이러한 과점적 체제하에서 자동차 3社가 담합(coalition)을 통해서 가격결정을 하기는 어렵다. 또한 임금 및 근로조건을 결정하는 데 있어서도 자동차회사가 공동으로 단체교섭을 하는 것은 어렵다. 그 이유는 임금수준이 생산비용에 영향을 미치기 때문인데, 즉 임금수준이 생산비용에 영향을 미친다면 임금수준도 경쟁전략의 일환으로 사용될 수 있기 때문이다.

7) 자동차산업의 발전전망

선진국 자동차업계의 국제경쟁이 가속화되면서 세계자동차업계는 비교생산비 원칙에 입각하여 다국적 기업체제가 강화되고 있다. 이것은 선진국 자동차업계가 시장을 전세계로 확대시키는 것을 의미한다. 선진국의 자동차 보급수준이 포화상태에 육박하고 있어 대체수요 중심으로 수요가 발생하고 개도국에서는 국민소득수준 향상으로 신규수요의 증가가 커질 것으로 예상되지만 한계가 있기 때문에

<표 8-4> 자동차 5사 생산직 사원의 근속년수별 인원현황(1989년 12월말 기준)

(단위: 명, %)

근속년수	G사	D사	H사	S사	A사	총계
1년미만	2,158(23)	543(6)	2,016(10)	713(27)	638(22)	6,068(13)
1~2년	1,656(17)	339(3)	3,873(18)	425(16)	449(16)	6,672(15)
2~3년	2,141(23)	2,992(32)	2,109(20)	245(9)	283(10)	7,770(17)
3~4년	1,149(12)	1,686(28)	4,961(24)	460(18)	246(9)	8,504(19)
4~5년	499(5)	634(7)	2,950(14)	318(12)	98(4)	4,489(10)
5~6년	48(1)	446(5)	1,276(6)	278(11)	65(2)	2,113(5)
6~10년	446(5)	453(5)	1,135(6)	162(6)	313(11)	2,518(6)
10년이상	1,443(15)	2,194(24)	2,774(14)	24(1)	737(26)	7,172(16)
전 세	9,530(100)	9,227(100)	21,094(100)	2,625(100)	2,819(100)	45,297(100)

자료: 한국자동차공업협회, 「자동차 산업의 노사관계 자료집」, 1990

전세계적으로 보았을 때 자동차 공급은 급격히 증가하여 공급과잉현상이 나타날 가능성이 보인다.

자동차산업의 경쟁이 치열해지면서 기술개발이 가속화되었다. 안전도의 향상, 환경오염 정도, 수요패턴의 다양화와 고급화 등에 대한 대응능력이 자동차업체의 경쟁력을 좌우하게 되었다. 따라서 자동차회사들은 기술개발에 막대한 투자를 필요로 하게 되었다. 우리나라의 경우 자동차 생산기술은 대부분 선진국으로부터 도입되었는데 최근에 선진국이 우리나라에 대한 기술제공을 꺼리고 있다. 따라서 우리나라 자동차업체의 자체적인 기술개발의 중요성은 커졌다. 이것은 자동차업체가 선진국의 경쟁을 극복하기 위해서는 기술인력을 양성하는 데 커다란 노력을 기울여야 한다는 것을 의미한다.

나. 노동시장

1) 신규노동력의 높은 비중

1986년이래 자동차업체의 폭발적인 매출액 신장으로 신규노동력에 대한 수요도 급증하여 대부분의 노동력은 입사한 지 얼마 되지 않는다, <표 8-4>에서 보듯이 약 80% 가까이 근속년수가 5년 미만이다. 특히 G자동차의 경우 1989년 12월말에 기준할 때 1년 미만이 23%로 제일 많고, D자동차 회사와 H자동차 회사는 각각 2~3년이 32%로 가장 많고 그 다음으로 3~4년이 24%를 차지하고 있다.

2) 고임금 수준

자동차 3사 생산직 사원의 기본급이나 수당과 보너스를 합친 평균임금은 대부분의 제조업보다 높다고 할 수 있다. 1989년 12월말 기준으로 5년 정도 근무한 사원의 기본급은 35만원 수준이고 평균임금은 75만원 정도라고 할 수 있다. 기본급이 평균임금의 절반에도 훨씬 미치지 못하고 있다. 이것은 자동차업체의 임금체계상 수당이나 보너스 등이 전체급여 중에서 차지하는 비중이 대단히 높다는 것을 의미한다. 자동차 3사 생산직 사원의 임금수준은 큰 차이를 보이지는 않지만 1989년의 경우, 임금수준이 가장 높은 회사는 D자동차회사이며 G자동차회사가 가장 낮은 수준을 보이고 있다.

3) 높은 남성근로자의 비율과 직장이동 성향의 격감

자동차산업에 종사하는 근로자의 숫자는 급증하였다. <표 8-5>에서 보듯이 1986년부터 1988년 사이에 44%가 증가하였다. 자동차산업에 종사하는 종업원들의 구성을 보면 생산직 근로자가

67.3%를 차지하고 있다. 또한 생산직 근로자 중에서 남성이 차지하는 비중은 96.6%에 이른다. 자동차공업은 노동운동의 활성화를 계기로 직장이동현상이 격감하였다. 자동차산업이 속하고 있는 운수장비제조업(384)의 이직률은 1980년에 연평균 3.9%, 1985년에 2.4%이었다가 1989년에는 1.86%로 떨어지고 있다.

<표 8-5> 자동차 제조업(부품제외(38431))의 종업원 구성(연말 기준)

	생산종업원			사무 및 기타			전체
	남자	여자	소계	남자	여자	소계	
1986	28,238	1,168	29,406	13,024	993	14,017	43,425
1987	34,876	1,396	36,272	15,437	1,291	16,728	53,007
1988	42,067	1,475	43,542	17,454	1,543	18,997	62,547

주 : 각년도 전체에는 자영업주 및 무급가족종사자수물 포함하고 있음.
자료 : 경제기획원 조사통계국, 『광공업센서스』

다. 공공정책

1) 정부의 자동차산업 관련정책

우리나라 자동차산업이 정부의 강력한 뒷받침 하에서 성장할 수 있었다는 사실에서 알 수 있듯이 정부의 공공정책은 자동차산업에 중요한 의미를 가진다. 정부의 자동차산업 육성정책은 자동차업계의 신설허가나 통폐합, 그리고 생산차종의 제한 등을 수반하였기 때문에 정부의 산업정책은 업계의 존립과 성장에 결정적인 영향을 미쳤다. 또한 정부는 자동차 소비에 영향을 미치는 자동차세등 각종 정책수단을 신중적으로 운용하여 왔다. 그리고 정부는 자동차업계의 노사관계 안정이 경쟁력 제고에 필수적이며, 동시에 다른 업계의 노사관계에 미치는 파급효과를 중시하여 자동차업계를 선도교섭단위로 지정하기도 하였다.

2) 자동차산업의 노사관계에 대한 정부의 태도

정부는 1989년 노사관계의 안정 및 임금의 적정수준 인상을 위해서 자동차를 비롯한 철강, 조선 등 주요 제조업의 단체교섭을 공동교섭방식으로 바꾸기 위해서 적극적으로 나서게 되었다. 이에 따라 1990년 H, D, G자동차회사 등 5개 자동차회사는 한국자동차공업협회가 주축이 되어 공동임금교섭을 추진하였다. 이것은 비록 결실을 거두지는 못했지만 전략산업으로 정부의 중점지원 대상이었던 자동차산업의 노사관계 안정을 위해서 정부가 직접 나서서 일면을 보여준다고 하겠다.

주석1) 상공부, 『자동차 산업백서』, 1988년 참조.

주석2) 새한자동차는 1978년 대우그룹에서 경영에 참여하게 되었고 1983년 대우자동차로 상호를 변경하게 되었다.

주석3) 매일경제신문 1990년 12월 24일자 참조.

주석4) 한국노총 1990년 9월 10일자 참조.

주석5) 조선일보 1991년 2월 4일자 참조.

3. G自動車會社の性格과 構造

가. 기업의 성장배경

1) 자동차 전문업체로서의 성장

G자동차의 모체는 1944년에서 설립된 자전거 부품회사에서 찾을 수 있으며 1950년대에 들어와서 국산 자전거를 생산하기 시작하였다.¹⁾ 1960년대 들어와서는 G자동차회사는 자전거 생산에 축적된 기술을 바탕으로 3륜자동차 및 오토바이 생산을 시작하였다. 그러나 생산초기에는 판매가 부진하여 경영적자가 쌓이게 되었지만 1960년대 후반기에 들어와 자전거의 수출이 활성화되고 오토바이가 매출에서 호조를 보이자 경영수지는 급격히 호전되었다.

1970년대 들어와서 정부가 자동차산업을 수출전략산업으로 집중 지원하게 됨에 따라 G자동차회사는 4륜트럭을 생산하고 이에 승용차도 생산하게 되었다. G자동차회사는 1973년 S공장의 준공을 계기로 기업을 공개하였다. 이때 공모주식의 10%인 10만주를 종업원에게 우선 배정하여 종업원 지주제도를 도입하였다. 이것은 1974년 12월 정부가 종업원지주제도 장려방안을 발표하기 1년전의 일이었다.

G자동차회사는 G그룹의 주력업체인데 G그룹에는 현재 7개 계열회사가 있다. 4개 계열회사가 자동차 관련부품 및 공작기계를 생산하여 G자동차회사와 트럭 및 버스 전문업체인 A자동차 회사에 공급하고 있다. G자동차서비스회사가 자동차의 정비 및 부품판매를 담당하고 있어 G그룹은 자동차전문그룹이라고 할 수 있다.²⁾

2) 기업의 위기에 대한 노사의 공동대응

1970년대 중반 이후 자동차 수요의 증가에 힘입은 자동차업체의 경쟁적인 시설투자는 공급과잉현상을 초래하였다. 1970년대 말부터 불어닥친 제2차 석유파동으로 야기된 불황은 자동차업체의 재무위기를 가져왔다. 이에 따라 1980년에는 國保衛가 景氣浮揚策으로 「중화학분야 투자조정조치」를 내놓았고 이를 계기로 G자동차회사는 승용차생산을 중단하게 되었고 2륜차 사업은 다른 회사에 넘겨주게 되었다.

G자동차회사는 일대 경영위기에 직면하게 되면서 1981년 당시 최대주주 겸 경영자였던 K씨는 전문경영인에게 경영의 전권을 맡김으로써 소유와 경영의 분리제도를 도입할 수 있었다. 이러한 사용자의 노력과 함께 G자동차회사의 종업원들도 자구적인 노력을 보여주었다. 종업원들은 "어떠한 경우에도 회사와 더불어 운명을 함께 하겠다"는 인식 하에 1982년도 급여인상분 및 상여금을 전액 반납하고 회사재건을 앞당기기 위하여 근무시간을 연장한다는 결의를 하였다. 노동조합도 당초 요구했던 12%의 임금인상안을 철회하고 회사측이 제시한 9% 인상안보다 2% 낮은 7%로 양보하였다.

이때 회사측이 노동조합과 협조적 분위기 속에서 실시한 원가절감운동과 판촉활동도 커다란 성과를 거두었다. RCD-22作戰(Reasonable Cost Down ₩220,000), 즉 생산제품 대당 22만원의 원가를 절감하는 운동이 벌어졌다. 또한 봉고확판운동을 벌여 전 사원의 아침인사는 '봉고를 팝시다'로 대신하였다. 소비자들이 봉고를 어떻게 사용하고 있는지 조사하여 그것을 사진에 담아 앨범을 만든 다음 사원들이 소비자에게 앨범의 사진을 가지고 봉고의 용도를 설명하게 하였다. 이러한 원가절감운동과 확판운동은 대성공을 거두게 됨으로써 1980년 237억원의 적자와 1981년 266억의 적자를 1982년부터는 흑자로 돌아서서 39억원, 1983년에도 291억원으로 100대 상장기업 가운데 순이익 1위를 기록하게 되었다.

3) 자동차생산의 재개와 성장

1983년에는 고급 소형버스의 시판이 좋은 반응을 얻게 되자 경상수지가 흑자로 돌아서게 되었고

사용자는 종업원들에게 특별보너스를 지급하였다. 1986년부터 자동차의 수입을 개방하고 1987년부터 차종 생산제한을 자유화시킨다는 정부의 조치에 대비하여 G자동차회사는 승용차시장 재진입을 준비하고 있었다. 1987년부터 일본의 마쓰다 자동차회사는 승용차시장 재진입을 준비하고 있었다. 1987년부터 일본의 마쓰다 자동차회사와 기술합작으로 승용차 생산을 재개하게 되었고 프라이드의 매출이 호조를 보임으로써 승용차시장에 성공적으로 재진입할 수 있었다. 따라서 승용차시장의 성공적인 참여와 함께 생산시설을 확장하게 되었다. 최근에는 아산만에 최신식 설비를 갖춘 제2공장을 준공하였다. 또한 해외진출에도 성공하여 1990년에는 필리핀에 합작공장건설을 추진하고 있다.

나. 기업의 특징

1) 지역적 여건

G자동차회사는 K시에 위치한 S공장, W군에 위치한 A공장을 가지고 있다. S공장은 1973년에 준공되었으며 약 23만평 규모에 생산능력은 1990년 현재 35만대에 달하고 있다. S공장은 서울, 안양, 수원 등 대도시와 인접하고 있어 종업원들은 지역사회에 밀착되게 된다. 주변에는 비교적 중소형 공장이 많아 G자동차회사 근로자들의 임금이나 근로조건 등이 이 지역에서 단연 앞선다고 할 수 있다.

S공장은 생산능력에 비하여 공장 부지가 좁아 시설확장이 한계에 달하였다. G자동차회사는 1987년 승용차시장 재진입에 발맞추어 경기도 A군에 약 100만평의 부지에 3단계로 나누어 1995년까지 60만대 규모의 승용차 조립라인 완성을 목표로 하고 있다. 제1단계로 최근에 15만대의 생산능력을 갖춘 공장을 준공한 바 있다. 아산만 공장은 공장통합관리시스템을 갖추어 여러 차종을 한 라인에서 혼합 생산을 할 수 있는 장점을 가지고 있다.³⁾

2) 기업의 규모 영업실적

G자동차회사의 종업원 규모는 1990년말 현재 20,000명 정도이며 이 중에서 생산직이 10,000명, 관리직이 6,500명, 영업직이 3,500명 정도 된다. 그리고 S공장에 10,000명, A공장에 5,000명이 있으며 나머지는 본사, 영업지점 등에서 근무하고 있다. G자동차회사의 매출액은 1조 8,000억 정도 된다. 지난 3년 동안 G자동차회사의 경영실적을 살펴보면 <표 8-6>과 같다.

3) 기업 경영상의 당면과제

G자동차회사는 1987년부터 승용차시장에 재진입하였고 시설투자를 계속 확대해 왔으므로 투자의 회수가 중시되지 않을 수 없다. 그러나 제3의 석유위기 출현가능성, 국내경기와 수출경기의 둔화조짐 등으로 지난 4년 동안에 보여주었던 매출의 급신장을 지속하기는 어려워 보인다. 자동차 3社간의 경쟁이 점점 치열해지고 있지만 D기업이 경승용차 생산을 하게 되었고 신참기업의 진입압력은 커지고 있다. G자동차회사는 1970년말부터 1980년대 초반까지 경영여건이 최악의 상태에 달한 경험까지 있어 자금조달과 판촉활동을 대단히 중시하지 않을 수 없다. 최근에 필리핀에 대한 프라이드 수출에서 나타나듯이 G자동차회사는 해외시장의 개척에 박차를 가하고 동시에 내수판매에 더욱 박차를 가할 필요성을 더욱 강하게 가진다고 할 수 있다.

<표 8-6> G자동차회사의 특징

	(단위 : 억원, 명)			
	1986	1987	1988	1989
총매출액	6,423	10,530	14,205	18,371
인건비	623	827	1,463	2,160
당기순이익	206	236	276	
종업원	7,860	10,546	13,768	16,401

자료 : 한국신용평가주식회사, 『한국기업재무총람』 1990.

다. 기업의 조직과 의사결정

1) 소유구조

G자동차회사의 자본금은 1989년말 현재 2,070억원 정도 되며 株式持分은 미국의 포드자동차회사가 9.9%로 가장 많고 그 다음으로 우리 社株組合이 8.6%, 일본의 마쓰다자동차회사가 7.9%로 되어 있다. 포드자동차회사는 자본참여만 하고 경영에 대해서는 관여하지 않고 있는데 G자동차회사는 포드자동차회사의 판매망을 이용하여 미국시장에 진출하였다. G자동차회사는 마쓰다자동차회사로부터 부분적으로 생산기술을 전수 받고 있는데 마쓰다자동차의 경영관리방식도 참조하고 있는 것으로 보인다. G자동차는 G特殊鋼에 56.7%, A自動車에 43%, G機工에 90%, G精機에 53%의 주식자본을 가지고 있다.⁴⁾

2) 조직의 보수성

G자동차회사의 임원이나 관리직원 가운데 엔지니어 출신이 다수를 차지하는 것도 특징이다. 이것은 G자동차회사가 기술개발에 대한 관심이 국내 다른 자동차회사보다 상대적으로 높은 것과 유관한 것으로 보인다. G자동차회사는 소유와 경영이 분리됨으로써 종업원들의 회사에 대한 애착이 높다는 장점을 보여 주고 있는 반면 회사내에 구심점이 미약하고 구성원들의 책임감이 약화되어 있는 단점도 있는 것으로 보인다. 일반적으로 볼 때 이것은 기업의 경영여건 변화에 대한 용의주도한 대처능력을 制約하며 기업의 의사결정이 지나치게 보수적인 색채를 띄게 할 가능성이 있다. 즉 획기적인 정책을 도입·추진하기보다는 기존의 정책을 수정·보완하는 수준에서 탈피하기 어렵게 된다.

기업의 조직이 지나치게 세분화되어 있고 방대하다는 단점을 들 수 있다. K자동차회사의 임원의 숫자는 61명인데 이것은 임원 1인당 종업원 268명에 해당한다. H자동차회사와 D자동차회사의 임원의 수는 각각 102명과 42명으로 임원 1인당 341명과 380명에 해당한다.⁵⁾조직이 지나치게 세분화되어 있을 때 기업내 각 조직간의 협조체제를 달성하는 데 그만큼 어려움이 커지게 된다.

주석1) 기업의 성장배경에 대해서는 G자동차, 「G자동차 회사의 역사」, 1990년 참조.

주석2) 조동성 「한국재벌 연구」, 1990년 참조.

주석3) 중앙일보사, 「이코노미스트」 1990, 12. 20.자 참조.

주석4) G자동차회사 소유구조에 대해서는 한국신용평가주식회사 「한국기업재무총람」, 1990년 참조.

주석5) 최근 일부 자동차 업계는 조직개편을 단행하였다. D자동차회사의 경우 1991년에 들어와 大部 大課題의 원칙 하에 조직을 통폐합하여 129課로 대폭 축소했다. 한국경제신문, 1991년 1월 23일자 참조.

4. G自動車 勞動組合의 性格과 構造

가. 노동조합의 성장배경

1) 오랜 노동조합역사

G자동차회사의 노동조합은 1960년 4·19혁명을 계기로 결성되어 노동조합의 역사는 다른 경쟁 자동차회사보다 훨씬 길다. 1960년대부터 1987년까지 폭발적인 노사분규 발생시기 이전까지 정부의 노동조합활동 억제정책에 따라 노동조합활동은 그만큼 제한될 수밖에 없었다. 그러나 1987년 이전에도 G자동차회사에서 생산직 사원에 대해서 퇴직금누진제도가 이미 도입되어 있었고 징계위원회가 노사 동수로 구성되어 있었다는 점에서 노동조합이 그 나름대로 상당한 발전을 하였다고 보여진다.

2) '민주노조'의 출범

1987년 여름에 B자동차회사를 비롯한 자동차업체가 대부분 노사분규에 휩싸이게 되었다. 그러나 이 당시 G자동차 노동조합 집행부는 흔들리지 않고 있다가 1988년에 들어와 위원장의 장기집권을 비난하고 직선제를 요구하는 주장이 커지면서 집행부가 해체되었다. 간선제를 폐지하고 위원장을 직선제 방식으로 새로 선출한 것이다. 그러나 1988년에 선출된 새 집행부도 확고한 지지를 받지 못하고 불신임투표 결과 퇴진하게 되었다. 1989년말 들어 현집행부는 출범 당시 65%의 지지율을 확보하고 있었으나 1990년 임금교섭을 위원장과 교섭위원이 직권 조인함에 따라 지지율이 급격히 떨어져 불신임투표에 직면하기도 하였다.

3) 직선제와 간선제의 문제점

1988년 이전 G자동차의 노동조합 위원장이 대의원대회를 통한 간접선거방식하에 선출되었을 때 대의원은 대부분 職長이나 主任 등 일선관리 감독 층에서 선출되었다. 이 당시 이들은 부서장에 의하여 임명되며 직장이나 주임은 생산직 사원의 인사고과는 물론 전환 배치시킬 수 있는 힘을 작업현장에서 가질 수 있었다. 따라서 노동조합 지도부는 자기한테 유리한 사람이 직장이나 주임으로 승진되도록 영향력을 행사할 수도 있었다. 작업현장을 둘러싼 노동조합, 관리감독자, 회사와의 이러한 유착관계는 G자동차회사의 노조지도부가 오랫동안 안정을 누릴 수 있는 한 배경이 되었지만, 이러한 유착관계는 1988년 노동조합 위원장의 직선제를 계기로 깨지게 되었고 대의원의 다수는 생산직 일반사원 중에서 선출되는 경향이 커지게 되었다.

그러나 조합원들은 직선제를 통하여 '민주노조'를 탄생시키면서 노동조합활동에 대한 기대도 그만큼 커졌다. 일단 노동조합 집행부가 결성된 다음 조합원의 성급한 기대와 다양한 이해관계 때문에 조합지도부는 확고한 지지기반을 갖지 못하고 불안정을 보였다. 또한 노동조합 내부의 파벌의식이 작용하여 노동조합 지도부가 지나치게 견제 당하기도 하였다. 이에 따라 조합지도부의 활동이 제약되면서 노동조합활동의 전문성 축적이 어렵게 되었다.

나. 노동조합 조직과 구조

1) 조합원의 성격

G자동차 노동조합의 조합원의 가입은 유니온숍 제도하에서 이루어지면 조합원의 수는 10,000명을 약간 넘고 있다. 4,500명에 달하는 4급 이하의 일반직 사원도 가입대상에 포함되지만 실제로는 가입하고 있지 않다. 조합원의 연령은 51%가 26~30세에 속하고 20~25세가 20%, 31~35세가 13%, 35세 이상은 18%를 차지하고 있어 30세 미만의 젊은 조합원이 70%를 차지하고 있다. 근속년수별로 보면 2~3년이 54%로 제일 많고 4~5년이 13%, 6~10년이 4.5%, 10년 이상이 15%정도로 된다.

조합원의 출신지역으로는 서울·경기가 가장 많고 그 다음으로 충청·전라의 순인데 조합지도부의 선출에 있어서 출신성향이 커다란 작용을 하고 있다. 특히 1988년 선거를 전후로 하여 노동조합위원장 선출에 있어서 위원장이 회사의 최고경영자와 다른 지역출신이 되어 지역적인 균형을 가져야 된다는 의식이 조합원 사이에서 작용했다는 것은 비록 면담대상자들의 숫자는 제한적이지만 주목할 만하다.

2) 노동조합 조직

G자동차 노동조합의 본組는 S공장에 있으며 A공장에 A지부가 있다. 지부장은 지부조합원내에서 선출된다. 지부는 본조의 지시에 따라 업무를 집행하여야 하며 지부에 관한 사항은 지부가 스스로 결정·집행한다. 1990년에는 영업지부가 결성되었다. 영업부서의 노동조합가입 움직임은 기본적으로 자동차업계 사이의 격화된 판매경쟁을 반영하고 있다. 즉 영업부서장은 영업부 직원에게 인사상의 불이익을 주어서라도 영업실적을 올리려 하였고 이 과정에서 부서장과 직원들 사이의 갈등은 커지게 되었다. G자동차회사 노동조합은 과거 금속노련에서 활발한 활동을 맡아왔었다. 또한 G계열 노사관계에 있어서 중추적인 역할을 담당하고 있지만 G계열 차원의 노동조합활동은 그다지 활발하다고 할 수는 없다.

3) 의사결정기관

G자동차 노동조합의 최고의사결정기관은 조합원총회이며 매년 3월에 개최된다. 조합원총회에서 위원장의 선출 및 불신임을 결정하며 노동쟁의 결의를 다루게 된다. 대의원대회는 조합원총회에 갈음하는 의사결정기관으로서 정기대의원대회는 연1회, 임시대의원대회는 분기별 노사협의회전 연4회 소집된다. 대의원대회는 조합장이 필요하다고 인정하거나 대의원 또는 조합원 1/3 이상의 요구하였을 때 소집된다. 부위원장, 사무국장은 위원장의 추천으로 대의원대회에서 선출하도록 하였다가 최근에 규약을 개정하여 수석부위원장, 지부장, 사무국장은 위원장 선출시 위원장과의 러닝메이트로 총회에서 선출하도록 되었다. 부조합장은 조합장 추천으로, 회계감사는 대의원의 추천으로 대의원대회에서 선출한다.

대의원은 공장별 또는 반별 단위로 50명당 1명씩 선출하게 되어 있으며 총194명이다. G자동차 노동조합에는 16개의 부서가 있으며 사무국장이 각 부서장의 임명을 제청할 수 있으며 위원장이 임명한다. 위원장, 부위원장, 사무국장, 부서장으로 상무집행위원회가 구성된다. 현재 노동조합 위원장은 30세로 회사의 근속년수는 9년이고 부위원장은 3명으로서 이 중에서 2명은

職長출신이다. 사무국장은 31세로 회사의 근속년수는 4년이다.

운영위원회는 위원장, 부위원장, 사무국장 및 대의원 대회에서 선출되는 50명 이내로 구성된다.

운영위원회는 제대로 기능을 발휘하지 못하는 경향을 보였다가 1990년말에 새로 구성되어 그 기능이 제고될 것으로 보인다. 운영위원회에서 조합원에 대한 징계, 특별부과금의 부과 및 특별예산을 심의한다. 운영위원회는 최근에 들어와 활성화되는 경향을 보여 신·구집행부 교체에 따른 조합운영의 공백기를 운영위원회가 결정하도록 규약에 명시하게 되었다.

4) 노동조합의 재정활동

G노동조합 조합원의 조합비는 기본급의 0.5%인데, 이것은 다른 회사의 조합비 비중보다 낮다. 조합비는 1987년까지 1%이었다가 1987년 당시 노동조합 지도부에 대한 조합원의 불신이 커졌을 때 다시 0.5%로 낮아졌다. 조합비를 낮춘 것은 그 당시 지도부의 재신임확보 노력과 무관하다고 보기 힘들데, 현지도부는 조합비를 다시 1%로 환원시키는 데 어려움을 겪고 있다. 노동조합의 전체 수입은 조합비에 100% 의존하고 있다. 조합비는 월 1,900만원 정도 되는데 조직규모에 비하여 상대적으로 적다고 할 수 있다. 조합비지출 중에서 연맹비가 차지하는 비중이 가장 높다.

다. 조합원의 회사와 노동조합에 대한 인식

1) 조합원의 회사에 대한 인식

조합원들은 회사의 조직이 지나치게 관료적이라고 느끼고 있다. 이것은 작업관리방식에서도 나타나 부서장의 태도가 권위적이고 대면하기가 힘들다고 느끼고 있다. 또한 일선관리감독자들은 작업지시만 하는 데 급급하다고 느끼고 있다. 조합원들은 노사관계 불안정의 커다란 요인을 노사관계 책임자들의 미흡한 권한과 회사내 각 조직간의 마찰에서 찾고 있다. 노사관계 실무자들과 노동조합과의 예비협상결과가 임원진이나 다른 조직의 부서장에 의해서 뒤집히고 결국 노동조합 측이 실행행사를 고려할 때 다시 받아들여진다고 보고 있다. 기업의 노무정책이 일관성을 갖지 못하므로 노동조합은 사용자에게 불신을 느끼게 된다고 한다.

G자동차회사 조합원은 사용자측이 기업의 경영여건이 어렵다고 항상 주장하면서도 주장한 것보다 훨씬 많은 이익을 내고 있다고 보고 있다. 특히 계속 잔업을 하면서도 영업실적이 나쁘다고 주장하는 것에 대해서 납득하지 못한다고 하고 있다.

2) 조합원의 노동조합에 대한 인식

G자동차회사의 노동조합은 내부의 복잡한 역학관계 때문에 노동조합의 단결력이 약화되어 있다고 보고 있다. G자동차회사 노동조합의 『勞報』를 보면 "개인의 의사와 행동에 맞지 않다 하여 다른 분파를 형성하여 대외적으로 개인을 비방·선전·비판을 가하고 성토하는 것은 내적으로 바람직하나 외적으로는 노동조합의 힘을 약화시키는 것으로 볼 때에 바람직하지 않다"고 보며 "또한 "의견에 차이가 있을 때 '이용'이니 '비민주적'이니 하는 내용으로 몰아붙이는 것은 우리들 스스로 자신의 힘을 약화시키고 파괴시키는 것"이라고 하였다.¹⁾ 따라서 노동조합이 앞으로 발전하기 위해서는 지역성이나 연고성을 배제·탈피하여 분파성을 배척하면서 대의원이나 조합원이 자주적이고 민주적으로 끌고 나가야 된다고 주장하고 있다. 반면에 G자동차회사 노동조합 조합원은 각 부서의 요구나 불만사항을 노동조합이 제대로 수렴·조정하지 못한다고 느끼고 있다. 이것은 G자동차회사 노동조합이 계파간의 갈등 때문에 지도부가 노동조합의 운영에 필요한 전문성을 축적하기가 어려웠음을 시사한다.

3) 조합원의 조합원에 대한 인식

G자동차 노동조합 조합원의 가치관은 근속년수에 따라 뚜렷한 대조를 보이고 있다. 근속년수가 많은 조합원들은 1980년대 초반 G자동차회사의 위기를 경험한 반면 근속년수가 짧은 조합원들은 G자동차회사의 확장만을 지켜 보게 되었다. 근속년수가 긴 조합원들은 노동조합활동이 과격한 요구를 하는 데 대해서 찬성하지 않고 있지만, 근속년수가 짧은 조합원들은 노동조합활동에 대한 기대가 크기 때문에 상대적으로 과격한 면을 보이기도 한다.

전반적으로 볼 때 G자동차회사 노동조합 조합원들은 노동조합에 대한 기대에 비해서 노동조합활동을 지원하기 위한 노력은 상응하지 못하는 것으로 보인다. 노동조합 집행부를 간선제에서 직선제로 뽑으면서 노동조합활동에 대한 기대는 그만큼 크게 되었다. 반면에 노동조합활동을 위한 조합원의 자발적인 노력이 부족하여 조직책임자나 실무자나 빨리 바뀌고 매꾸지 못하는 현상이 나타나고 있다. 또한 조합비도 기본급의 0.5% 수준에서 머무르고 있어, 조합활동에 필요한 재원도 부족한 형편이다.

주석1) G자동차 노동조합, 『勞報』 참조.

5. 自動車會社 勞使關係의 最近의 變化와 問題點

가. 인력관리제도

1) 채용

G자동차회사 생산직 사원은 정규 또는 수시로 공개 채용된다. 생산직 사원들은 사내직원의 추천을 받아 연고 채용되어 왔으나 노동조합의 요구를 반영하여 이 제도는 1990년말에 바뀌었다. 기술이 없는 경우 훈련원에서 교육을 마치고 작업에 배치되며 1주일 정도 회사와 현장에서 각각 적응교육(OJT)을 받고 작업에 투입된다. 일단 배치되면 직무순환(job rotation)되는 경우는 거의 없다. 작업에 따라 작업강도가 큰 차이를 보이고 있기 때문에 어떠한 작업을 처음에 배치 받는가는 대단히 중요한 의미를 갖는다. 과거에는 고졸 또는 중졸 이하의 출신의 근로자들도 상당수 있었지만 최근에 입사하는 생산직 사원들의 학력은 고졸이 대부분이며 공업계 고등학교 출신 이외에도 인문계 고등학교, 농고·종합고 출신들도 상당수 있다.

2) 승진

생산직 사원의 승진체계는 조장→직장→주임으로 되어 있다. 組長이 되기 위해서는 고졸 이상 학력이어야 하며 나이는 26세 이상 최소한 회사에 입사한 지 2년 이상이 되어야 한다. 조장은 현재 971명이며 평균 근속년수는 8년이다. 職長은 고졸 이상이며 2급 이상 기능사 자격증을 소지해야 하며 나이는 30세를 넘어야 하고 분임 조장 임명후 3년이 지나야 한다. 현재 그 수는 411명이고 평균 근속년수는 11.5년이다. 主任은 직장 임명후 3년이 지나야 하며 나이는 35세 이상이다. 그 수는 현재 평균 71명이며 근속년수는 18.5년이다. 조장의 관리인원은 평균 9명, 직장은 25명, 주임은 133명이다. 주임에서 技長→技監으로 승진할 수 있으나 활용되고 있지는 않다. 기장이나 기감으로 승진해도 권한이 주어지지 않고 있으며 이에 따라 승진에 대한 인센티브가 낮다.

3) 급여제도

G자동차회사 생산직 사원의 급여는 日給制이며 급여체계는 다른 제조업체와 마찬가지로 근속과 경력에 따른 연공급형태를 취하고 있다. 또한 근속년수가 오래 될수록 임금상승속도는 느려진다. 생산직 사원이 직장으로 승진하면 급여제도는 성격이 바뀌게 된다. 일급제이기는 하지만 잔업을 월 65시간 고정적으로 인정해 주고 있기 때문에 급여가 일정하게 되어 사실상 사무관리직 사원의 급여제도와 유사하게 된다. 생산직 사원의 퇴직금 누진율은 다른 회사에 비해서 비교적 높다고 할 수 있다. 5년 이상 10년 미만 근속자의 경우 매근속년수 1년에 대한 1개월 이외에 추가로 2개월 분을, 10년 이상~15년 미만은 3개월분, 15~20년 미만은 5개월분, 20년 이상은 7개월 분을 가산 지급하게 되어 있으며 21년이 지나면 매년 2달씩 추가로 가산 지급하게 된다.

4) 인사고과제도

기능직 사원에 대한 인사고과는 조장이 1차심사를 하고 50% 의견을 반영하며 課長이 최종적으로 하지만 실제로는 2차심사를 하는 職長에 의하여 결정된다. 인사고과의 결과가 좋으면 2호봉 특별승진을 시키게 되는데 그 비율은 20%이다. 그러나 인사고과 운영의 불공정에 대한 조합원의 비판 때문에 특진제도 적용방식은 최근에 폐지되었다.

5) 직종전환제도의 도입

생산직 사원이 일반직 사원으로 전직할 수 있는 제도가 1988년 공식적으로 도입되었다. 방법은 서류전형, 필기고사, 면접을 통해서 결정된다. 생산직에서 일반직으로 전환된 수는 1988년 39명, 1989년 56명에 이른다. 그러나 직종의 전환시 임금수준이 크게 떨어지고 일반직 사원이 된 다음 승진 가능성이 낮기 때문에 전환이 별로 인기를 끌지 못하고 있다.

6) 작업환경과 작업집중도의 변화

G자동차회사에서 노동조합이 활성화되면서 무리한 작업이 감소되었고 또한 기업의 작업설비를 개선하고 안전교육을 강화하면서 산업재해는 급격히 감소하는 추세를 보이고 있다. 그러나 G자동차회사는 결근율과 불량률이 점차 높아지는 추세를 보이고 있다. 그 이유는 첫째 G자동차회사의 영업이 활발해지면서 작업속도가 빨라지고 작업강도가 높아지는 데 기인하는 것으로 보인다. 둘째, 나이가 적은 직원들이 대거 채용되었는데 젊은 사람들의 책임의식이 상대적으로 나이가 많은 사람보다 낮은 것을 반영하고 있다. 셋째, 노동조합의 활동이 강화되면서 노동조합과 조합원의 권리의식이 강화되었지만 책임의식은 오히려 소홀해진 데 있는 것으로 보인다.

7) 작업에 대한 의식변화

지난 3년 사이에 충원된 근로자들의 학력이 전반적으로 크게 향상됨에 따라 의식도 바뀌고 있다. 작업·설비 그리고 공정에 대한 이해속도가 크게 단축되고 있고 반대로 동일한 작업의 반복에 대한 싫증도 빨리 시작된다. 또한 권리의식이 제고됨에 따라 다른 부서의 근로자들과 노동강도를 비교하여 형편에 맞지 않을 때 불만을 제기하게 되고 이에 따라 인사문제에 대한 관심이 커지게 되었다.

근로자들의 의식은 입사한 지 1년 이내인 경우 작업·공정·설비에 대한 파악과 숙지 때문에 사용자와 노동조합에 대해서 문제를 제기하는 경우가 작지만, 일단 1년 정도 지나면 작업강도의 형평성이나 인사의 공정성 문제를 제기하게 된다. 이러한 불만은 입사한 지 2~3년 사이의 근로자들 중에 많다. 대체로 회사에 입사하고 4년 정도 지났을 때 기업이나 노동조합의 운영에 대해서 보다 현실적인 감각을 가지고 이해하는 것으로 보인다.

8) 일선관리감독자의 지위변화

작업현장의 관리감독을 담당하는 직장이나 주임들의 사기는 크게 떨어지고 있다. 그 이유는 과거와 같이 생산현장에서 행사하던 권한이 크게 축소되고 회사측의 입장에서 현장을 관리 감독하여야 되기 때문에 생산직 일반사원으로부터 경계를 받는 경향이 있다. 특히 회사에서 만든 취업규칙이 근로기준법이나 단체협약과 배치되는 문제가 발생하면서 과거에 행사할 수 있던 권한이 크게 축소되었고 권위주의적 관리방식에 대한 일부 조합원들의 반발 때문에 일선관리감독자의 업무수행여건은 악화되었다. 일선관리감독자들은 자신들의 지위가 취약해지면서 1989년 주임·직장을 중심으로 감독자 회를 구성하게 되었다. 애경사 활동을 중심으로 움직이고 있지만 현장근로자와 위화감을 해소하고 회사와 근로자 사이의 유대강화를 돕기도 한다. 현재 360명 정도의 회원이 가입하고 있으며 활동경비는 대부분 회비에 의존하고 있다.

나. 기업의 성장배경이 노사관계에 미치는 영향

1) 종업원 지주제도의 정착

G자동차회사의 최대주주는 종업원으로서 약 8% 정도를 점하고 있다. 이것은 G자동차회사 종업원들에게 긍지로서 작용하고 있으며 '회사의 발전이 나의 발전'이라는 인식을 확고하게 심어주고 있다. 종업원이 최대주주가 되는 현상은 G자동차회사가 다른 자동차회사는 달리 장기적인 과업에 들어가지 않도록 만드는 데 일조한 것으로 보인다. 조합원들은 과업이 발생하였을 때 기업의 시장가치는 그만큼 하락하게 되고 株價에 반영되어 종업원에게도 직접 손실로 연결된다는 사실을 인식하고 있다.

2) 소유와 경영의 분리

G자동차회사는 1980년대 초반 회사가 극도의 위기에 처하게 되면서 전문경영인에 의해서 운영되었다. 앞에서 설명한 종업원이 최대주주가 되는 특징, 그리고 후에 설명할 자동차전문업체로서의 특징과 함께 종업원들은 회사에 대한 귀속의식은 높아졌다. 소유와 경영의 분리는 종업원들의 소유와 경영이 미분리된 기업보다 G자동차회사나 계열사의 최고책임자까지 승진할 수 있는 기회가 상대적으로 많다는 의식을 가져오게 하였다. 이러한 의식은 실제로 최고경영진의 다수가 외부에서 영입된 경우보다 내부승진이 많고 이직률이 다른 회사에 비해서

낮은 것으로 나타났다. 그러나 회사에 실질적인 주인이 없고 계속 근무하기만 하면 승진할 수 있다는 식의 기대감도 종업원들이 가지고 있는 것으로 보인다.

3) 전문업체로서의 자부심

G자동차회사는 G계열의 주력회사로서 자동차산업에 거의 特化되어 있다. 이것은 경쟁상대라 할 수 있는 H자동차회사와 D자동차회사와 대조가 되는데, 종업원들에게는 자동차전문업체로서 자긍심을 심어주고 있다. 자동차전문업체로서의 성격은 최고경영진의 다수가 엔지니어 출신인 데서 나타나고 있다. 자동차전문업체로서의 자부심 때문에 D자동차회사를 물리치고 시장점유에서 2위로 부상한 데 대해서도 오히려 당연하게 받아들이는 모습을 보이고 있다. 또한 일반 종업원들은 다른 자동차회사보다 G자동차회사에 근무함으로써 자동차에 관련된 기술을 쉽게 축적할 수 있다고 기대하는 경향을 보이고 있다.

4) 기업위기의 극복경험

G자동차회사의 또 다른 특징은 기업의 운명이 경제여건의 악화와 정부의 정책변화 때문에 큰 위기를 겪었을 당시 노사가 일치 단결하여 극복하였던 경험에서 찾을 수 있다. G자동차회사가 위기를 극복하였던 경험은 노사 모두에게 자부심을 주고 있으며 앞으로 닥칠지도 모르는 어려움을 극복할 수 있다는 자신감을 주고 있다. 그러나 동시에 정부의 정책변화 때문에 기업의 운명마저 바뀌었던 경험은 G자동차의 기업분위기에 커다란 영향을 미쳐, 정부의 정책을 크게 의식하도록 하였고 이것은 기업의 노사관계정책에서도 반영되어 보수적인 성격을 강하게 띠도록 하였다. 그러나 이러한 노사간의 공감대는 G사가 1987년부터 급격히 성장하여 이런 경험을 하지 못한 종업원이 대부분을 차지하게 되면서 약화되는 현상을 보이고 있다. 특히 80년대 초에 생산현장에 있던 사원들은 지금은 대부분 직장급 이상인데 이들과 일반사원들의 의식은 커다란 단층을 보이고 있어 전체 종업원 사이의 공감대는 약화되었다.

5) 기업의 외형적 성장에 못 미치는 관리능력개발

G자동차회사가 1980년대 이후, 특히 1986년 이후 다른 자동차회사에 비해서 훨씬 급성장 하였는데, 매출액은 1986부터 4년 사이에 3배 이상 증가하였고 종업원 규모는 2배정도 되었다. 기업의 성장에 따라 조직의 규모가 커지는 것은 불가피하지만 그만큼 조직을 적절히 관리하기 위한 투자의 필요성도 커지게 된다.

다. 노사간의 분쟁해결 메카니즘

1) 불만처리

노동조합활동이 본격화되면서 생산직 사원들의 불만처리가 신속해지고 있다. 노동조합이 활성화되기 이전에는 조합원들의 불만이 묵살되거나 불만을 제기함으로써 오히려 인사상의 불이익을 당하는 경우도 있었으나 활성화 이후에는 이러한 경우가 거의 없어지게 되었다. 오히려 회사측에서 조합원의 불만을 찾아내어 빨리 해결하려는 경향을 뚜렷하게 보이고 있다. 조합원들의 사용자에 대한 직접적인 시정요구는 생산 부서를 통하거나 노무 부서를 통하는 경우가 있는데 단계별로 불만을 처리하는 절차가 확립되어 있지 않다. 노동조합을 통한 불만사항의 시정요구는 대부분 대의원을 통해서 이루어진다. 그러나 노동조합을 통한 해결보다 회사측을 통한 해결이 선호되는 경향을 보이고 있다.

2) 인사공정위원회제도

G자동차회사의 노동조합과 사용자는 1990년 단체교섭을 통하여 인사관리에 있어서 공정성을 확보하기 위해서 부서별 인사공정위원회를 운영하였다. 부서내 반단위 이상 조직간 전보발생, 업무이관 등의 이유로 타부서 진출인원 선발 또는 중요한 고충사항처리시에 인사공정위원회를 운영하여 심의 결정한다. 부서별 인사공정위원회의 구성은 위원장은 부서장이 되며 사용자측 위원은 담당과장, 노무관리부(과)장, 노무담당자이고 근로자 측 위원은 조합간부 1명, 부서 대의원 2명이며 간사는 소속 주임이 맡게 되어 있다. 인사결정에 대해서 본인이 이의를 제기할 시에 본

위원회에서 자기변호의 기회를 주게 되어 있다. 회의는 4인 이상의 노사동수 출석과 출석인원과반수 이상의 찬성으로 가결되며 가부동수일 경우 위원장이 결정하게 되어 있다. 인사공정위원회제도는 생산직 사원에 대한 인사권의 남용문제를 방지하기 위해서 도입되었으나 노동운동의 활성화를 계기로 남용문제가 실제로 발생하는 경우가 작아 그 활용은 미미하다고 할 수 있다.

3) 징계위원회제도

G자동차회사의 노동조합과 사용자는 노사동수로 징계위원회를 구성할 수 있는 제도를 일찍부터 도입하였다. 징계위원회의 구성은, 위원장은 노무담당 중역이, 사용자측 위원은 생산조정실장, 제조담당중역, 노무관리부장, 해당부서장이, 근로자 측 위원은 수석부위원장, 사무장, 법규부장, 조직부장등으로 각각 4명씩 맡는다. 징계위원회의 결정은 6인 이상의 노사동수 출석과 출석위원과반수의 찬성으로 의결한다. 단 해고의 경우 2/3 이상의 찬성으로 의결하게 되어 있다. 징계시에는 일주일 전에 징계사유, 일시, 장소를 서면으로 당사자와 징계위원회에게 통보하고 본인에게 소명의 기회를 주며 징계를 받은 자는 7일 이내에 재심을 청구할 수 있다.

4) 단체교섭대표

G자동차회사의 단체교섭은, 임금협약은 1년마다, 단체협약은 2년마다 갱신하고 있으며, 특히 경쟁사인 H社の 교섭에 크게 영향을 받고 있다. 교섭대표는 10명인데 노동조합 측 교섭대표가 위원장에 의해서 임명되다가 최근에 규약을 개정하여 5명은 조합장이, 나머지 5명은 대의원대회에서 선출된다. 교섭은 그 횟수에 비교했을 때 진도가 느린 경향을 보이고 있는데 교섭대표의 권한과도 무관하다고 볼 수는 없다. 본격적인 교섭전에 교섭실무팀끼리 어느 정도 절충한 내용이 최고경영자에 의해서 처음에는 거부되었다가 본격적인 교섭이 진행되면서 노동조합의 실행행위 위협 때문에 후퇴함으로써 결과적으로 시간만 연장되는 경우도 있다고 한다.

5) 노사분규

G자동차회사의 경우 노사분규로 인한 손실은 경쟁기업에 비하여 적다고 할 수 있다. 1988년에 2일 그리고 1989년에 20일 정도 분규를 경험하였는데 경쟁사의 노사분규에 비해서 짧다고 할 수 있다.

6) 노사협의회

G자동차회사의 경우 노동조합이 일찍부터 결성되어 있었지만 과거에는 단체교섭이 노사협의회의적 성격을 강하게 가졌다. 노동운동이 본격화되면서부터 노사협의회는 단체교섭적 성격이 강해지고 있다. 노사협의회의 성격이 단체교섭의 성격을 강하게 가지게 된 것은 노동조합 집행부가 노동조합이 활성화되면서 크게 바뀌었고 특히 노동조합 지도부에 대한 어용성시비 때문에 지도부나 조합원 모두 노사간의 협의를 비공식적으로 하기보다는 공식적으로하기를 원하였기 때문이다.

6. G自動車會社 勞使關係의 課題

가. 경쟁격화와 기업구성원간 단결력 강화

1) 경쟁격화와 투자의 환수

G자동차회사는 노사가 힘을 합쳐 1980년 초반의 기업위기를 극복하고 그 이후 급성장 하였다. 특히 1987년 승용차 생산의 재개 이후 다른 자동차업체에 비하여 G자동차회사는 상대적으로 훨씬 활발한 시설투자를 하였다고 할 수 있다. 그러나 막대한 투자에는 상응하는 위험부담을 수반하게 된다. 자동차업체가 내수와 수출에서 모두 이러한 경향을 보여주고 있다. 특히 G자동차는 최근에 확대한 SMS 생산시설을 제대로 가동하여 투자재원의 상환과 적정이윤을 확보하기 위해 상당한 어려움을 겪을 것으로 보인다.

2) 기업구성원간의 의식차이

이러한 어려움을 극복하기 위해서 노사간의 공감대는 대단히 중요할 것으로 보인다. 그러나 G자동차회사는 1980년대 기업의 위기상황을 경험한 종업원과 경험하지 못한 종업원들은 회사의 경영여건에 대해서 상당히 상이한 의식을 가지고 있다. 또한 '회사의 주인이 없다'는 인식이 보이고 있는데, 이것은 회사 내에 책임집단이 형성되어 있지 않으며 구심력이 부족한 것을 의미한다. 책임집단보다는 지역의식등에 의한 파벌적인 성격을 가진 집단이 형성되어 있어 기업구성원간의 단결력을 더욱 약화시키고 있다.

3) 공감대 형성기관

그러나 이러한 기업구성원간의 단결력 약화현상에도 불구하고 G자동차회사는 기업·구성원이 공감대를 형성할 수 있는 기반을 다른 회사에서 찾아보기 힘들 정도로 많이 갖고 있다. 소유와 경영의 분리, 종업원 지주제도의 정착 등 기업의 성장에 따라 구성원도 성장할 수 있는 제도적 장치가 만들어져 있으며 기업위기를 극복한 경험이나 자동차전문업체로서의 자부심은 기업구성원들이 공감대를 형성할 수 있는 중요한 기반으로 작용하여 왔다. 기업의 경쟁력을 제고시켜 노사 모두의 발전을 꾀하기 위해서는 기업의 구성원들이 '내가 회사의 주인이다'라는 의식을 가지고 노사가 경쟁력 제고를 위해서 적극적인 자세를 가져야 할 것이다.

4) 기업의 대내외 여건변화에 대한 정보의 공유

노사간의 공감대 형성을 위해서 사용자는 기업의 대내외 여건변화와 임금이나 근로조건, 기업에 미치는 영향을 정확하게 분석하고 근로자들에게 솔직하게 알려주어야 한다. G자동차회사의 경우 경쟁 자동차업체에 비해서 지난 4년 사이에 급속도로 성장하여 왔고 투자활동도 활발하였기 때문에 기업의 성장에 대해서 지나치게 낙관하는 분위기에 빠질 수 있다. 특히 자동차업체의 경쟁격화에 따라 매출액 신장속도에 비해서 이익률증가 속도가 떨어질 수밖에 없다는 사실에 대해서 근로자들이 사용자와 공감대를 느끼기 어렵게 되어 있다.

나. 의사결정 효율성의 제고

1) 조직의 정예화

G자동차회사는 소유와 경영의 분리, 전문경영인에 의한 책임경영제도의 정착, 종업원 지주제도의 도입 등 상당히 성숙한 단계로 이미 발전했다. 그러나 지금까지의 우리나라 경제성장 여건을 흔드는 대내외 여건변화의 규모에 비추어 볼 때, 기업의 관리와 의사결정의 기업관리 효율성은 제고되어야 한다. 기업조직의 비대화와 세분화는 첫째, 조직간의 의사소통을 어렵게 만들어 조직간의 마찰을 유발하고 효율적으로 의사결정을 내리기 힘들게 만들며 둘째, 각 부서의 구성원들이 권위적인 태도를 벗어나기 어렵게 만들고 있다. 또한 기업의 구성원들이 서로 눈치를 보는 경향 때문에 노사간의 대립이 되는 문제를 신속하게 해결하지 못하고 지연시켜 노사관계 불안정의 요인이 되기도 한다. 기업의 관리와 효율성을 제고하기 위해서는 기업조직은 정예화 되어야 하며 구성원들의 권한을 책임과 함께 보다 명확하게 규정되어야 할 것이다. 즉 불요불급한 부서의 수는 줄이고 직무내용을 명확히 하며 각 부서의 실무자와 책임자들은 자신이 맡은 일은 책임을 지고 해결하도록 만들며 구성원들이 맡은 직무범위를 확대시켜 나가되 조직간의 의사소통을 원활할 수 있도록 만들어야 할 것이다.

2) 인력관리방식의 개선

G자동차회사의 규모가 커지고 질적으로도 성장하였으나 생산직 사원의 인력관리방식은 거의 바뀌지 않고 있다. 퇴직금누진제등 장기근속을 유도하는 메카니즘이 이미 도입되어 있지만 생산직 사원들은 일단 한번 배치 받으면 계속 동일한 작업을 단순 반복하는 형태를 보이고 있다. 이러한 작업방식하에서 생산직 사원의 임금 및 근로조건 개선은 기본적으로 한계가 있을 수밖에 없으며 회사측 입장에서 볼 때 생산직 사원이 새로운 제품개발을 뒷받침할 수 있는 기능을 갖기 힘들다. 또한 다품종소량생산방식의 중요성이 커지는 경향을 고려할 때 순발력을 키우기 어렵다. 다른 제조업체들도 당면하고 있는 문제지만 어떤 기능직 사원은 작업강도나 작업난이도가 높은 일을 해도 계속 동일한 작업을 하는 데 대한 불만은 해소하기 힘든 것이다.

다. 노동조합의 단결력 강화

1) 조합원의 동참

G자동차회사의 노동조합은 오랜 역사에도 불구하고 집행부의 어용성 문제 때문에 1988년에 사실상 새로 태어났다고 할 수 있다. 그러나 새로 태어난 「민주노조」에 대한 조합원의 기대는 성급하여 조합원간의 단결을 저해하고 있다. 또한 조합원들이 지역성이나 연고성을 연대성보다 크게 의식하는 경향을 보이고 있어 노동조합이 체계적인 활동을 하는 데 어려움을 겪고 있다. 따라서 G자동차회사의 노동조합이 당면한 과제는 노동조합 지도부와 조합원이 상호신뢰를 되찾고, 조합원은 지도부에 대해서 건전한 비판을 하되 노동조합을 중심으로 단결력을 강화하는 것이다. 즉 조합원들은 지도부에 대해서 건전한 비판은 하되, 일단 자신들이 선출한 지도부가 임기 내에 소신껏 활동하도록 적극적으로 협조할 필요가 있다.

2) 노동조합의 전문성 제고

G자동차회사 조합원들이 지도부를 중심으로 단결하지 못하고 있기 때문에 노동조합 지도부가 조합의 운영에 있어서 전문성을 살리지 못하고 있다. 노동조합의 전문성이 향상되지 못하므로 이것은 다시 조합원의 지도부에 대한 불신을 가져오게 만들었다. 현실적으로 볼 때 노동조합이 전문성을 키우기 위해서는 노동조합의 주요 세력들이 노동조합의 전문성 부족은 결과적으로 어느 조합원의 말대로 "노동조합을 회사의 손에 놓이게 만든다"는 사실을 인식하여야 한다. 노동조합 간부가 자주 개편될 때 노동조합활동의 연속성은 그만큼 떨어지게 되고 경험축적은 힘들게 된다. 그러나 지도부에 대한 불신은 노동조합 간부의 의욕을 떨어뜨리게 하고 결과적으로 유능한 노조지도부를 확보하기 어렵게 만든다.

第9章

結論

1. 研究結課의 接近과 限界

가. 연구의 목적과 접근방법

본 연구는 기업의 노사관계 실태를 구체적으로 살펴보는 데 주된 목적이 있으며 일반조합원, 일선관리감독자, 노무 및 생산관리 실무자 및 책임자, 노동조합 간부들을 대상으로 한 면담과 관련산업과 기업에 대한 자료를 통하여 수행되었다. 본 연구는 주안점을 기업의 대내외 여건변화, 노사관계에 관련된 기업의 조직과 의사결정, 노동조합의 활동과 운영, 인력관리제도, 조합원의 의식 등에 두었다. 기업단위 노사관계에 대한 체계적인 접근을 위해서 노사관계를 3가지 차원, 즉 작업현장차원, 단체교섭차원, 그리고 기업경영차원에서 보았다. 또한 노사관계를 노사관계의 여건에 대한 노동조합과 사용자의 대응양식으로 파악하고 노사관계 여건을 생산물시장, 노동시장, 공공정책으로 구분하였다. 사용자의 대응양식을 기업의 소유구조, 성장배경, 조직의 상하좌우간의 의사교환차원에서 규명하였다. 노동조합의 대응은 지도부와 조합원 사이의 관계, 노동조합의 조직 및 운영, 노동조합의 기업여건 변화에 대한 반응의 차원에서 다루었다.

나. 연구결과 해석상의 한계

본 연구는 7개 주요 제조업종을 대상으로 각 업종마다 1개 기업을 뽑아 노사관계를 분석하였다. 또한 본 연구는 조사대상 기업의 수가 7개 업체에 지나지 않는다는 한계를 가진다. 7개 회사 모두 각 업종에서는 勞動組合이 結成되어 있고 대규모 업체이기 때문에 본 연구 결과를 노동조합이 결성되어 있지 않은 업체와 중소기업까지 일반화시키기 어렵다. 또한 본 연구는 노사관계의 주안점을 생산직 사원에 두고 있기 때문에 사무관리직 사원의 노사관계는 크게 언급하지 못했다. 조합원, 조합간부, 회사간부, 일선관리감독자 등 기업내 다양한 계층의 종업원들을 대상으로 면담을 통하여 노사관계 실태를 조사하였지만 종업원 수에 비하면 面談者들의 수는 제한적이고

面談時間도 충분하지 못했다는 점에서도 한계를 가진다.

또한 노사관계의 양상이 급변하고 있기 때문에 분석의 대상이 되는 기간이 상대적으로 짧았다는 한계를 가진다. 노사간의 대응이 제도로서 정립되는 기간이 상당히 걸릴 수밖에 없는 반면에, 분석의 대상기간은 노동조합활동이 본격화된 1987년 이후부터 최근까지이기 때문에 노사간의 대응을 관찰하는 데는 부족한 시간이었다. 본 연구의 최종분석시점(1990년 11월) 이후에도 사례기업들이 새로운 노사관계 양상에 직면하고 있다는 것을 주목할 수 있었지만 시간의 제약 때문에 고려되지 못했다. 마지막으로 면담내용과 자료들도 면담자나 회사의 비밀을 보호할 수밖에 없기 때문에 연구보고서의記述에 있어서도 한계를 가진다.

2. 勞動市場의 與件變化

가. 이직격감

우리나라 대기업들은 임금수준, 근로조건, 복지후생이 크게 개선됨에 따라 직장이동이 거의 없어지고 이직이 격감하게 되었다. 기업들은 인건비를 줄이기 위해서 기존인력을 인위적으로 축소시키지 못하는 대신 신규인력의 채용을 거의 중단하게 되었다. 반면에 중소기업 등에서 종사하는 근로자가 상대적으로 임금수준이 높은 대기업으로 들어오기 위해서 대기하는 경향이 커지고 있다. 이러한 현상은 자동차, 조선, 철강 등에서 두드러지지만 의복제조업등 임금수준이 상대적으로 낮은 산업의 경우 여전히 직장이동이 심하며 구인난은 오히려 심화되고 있다.

나. 고학력화와 의식변화

80년대 중반부터 입사하는 대기업 생산직 사원들의 경우 고졸로 바뀌게 되었다. 고학력화 현상은 급여수준이 상대적으로 낮은 의복제조업등에서도 공통적으로 나타나고 있다. 따라서 이들 기업에서 제공하던 고등학교 진학과정(산업체 부설학교 진학)은 생산직 근로자의 유인동기로서 가지는 의미는 작아지고 있다.

학력수준이 상대적으로 높아지면서 생산직 사원들의 의식은 과거 중졸 또는 국졸 출신의 생산직 근로자와 상당히 다른 면을 보여주고 있다. 기대임금 수준이 높고 여가생활과 사생활을 보다 중시하고 있다. 동시에 작업에 대한 적응 및 숙달속도가 빨라 교육훈련기간이 단축되는 경향을 보이게 되었다. 그러나 단순한 작업을 동일 반복하는 데 대해서 싫증을 느끼는 속도가 빨라지는 경향을 보이고 있다.

반면에 기업의 경영 등에 대해서 관심이 커지고 있고 권리의식도 높아져 사용자의 인사권행사등이 불공정한 경우에는 즉각 반발하는 경향도 보이고 있다. 노동조합활동에 대한 관심도 커지고 있으며 노동조합을 주도하고 있는 계층의 연령은 상대적으로 낮아지고 학력은 상대적으로 높아졌다고 할 수 있다. 전반적으로 볼 때 사고방식도 현실적이어서 노사관계에 있어서 명분보다는 實益을 추구하는 경향을 보이고 있다. 그러나 권리의식에 비해서 책임의식이 뒤따르지 못하는 경향도 보이고 있는데, 이것은 기업이나 노동조합에 대해서 지나치게 이기적인 성향으로 나타나고 있다.

3. 生産物市場의 與件變化

가. 경쟁격화

외국기업의 국내 시장진출이 활발해지고 반대로 국내기업의 외국시장에서 장벽이 커짐에 따라 우리나라 대기업들은 공통적으로 대내외 경쟁격화에 직면하고 있다. 경쟁격화에 따라 매출액 신장률은 크게 둔화되고 있으며 수익률 폭(mark-up)도 감소하고 있다. 이것은 우리나라 대기업들이 가지는 임금인상과 근로조건 개선의 기반을 크게 취약하게 만드는 결과를 가져오고 있다.

나. 원화절상과 인건비 상승

식품과 제약 등 내수업종을 제외한 대부분의 산업 등은 원화절상에 따라 가격 경쟁력이 직접적인 타격을 입게 되었다. 또한 인건비가 급상승하면서 생산비용도 커지게 되어 과거에 누렸던 저임금에 의한 비교우위는 크게 축소되고 국제경쟁력도 떨어지게 되었다. 특히 저임금에 기초를 두고 풍부한 노동력을 이용한 중저가품의 대량생산방식으로 국제경쟁력을 유지하기에는 한계에 부딪히고 있다는 것을 인식하고 있다. 그러나 기업의 관리체계가 낙후되어 기업의 대내외 여건변화에 대한 대응도 미흡하다고 할 수 있다.

다. 기술수준의 낙후

우리나라 대기업들은 원화절상과 인건비 상승을 극복하기 위해서 신제품개발이나 품질개선의 필요성을 절감하고 있다. 그러나 기술수준이 낙후되어 있어 부가가치를 높이는 생산전략으로 전환이 어려운 상태에 놓여 있다. 기술투자 및 시설투자를 확대하는 움직임을 최근에 보이고 있지만 기계설비 이용의 효율성을 높일 수 있는 제도적 개선은 크게 시도되지 않고 있다.

라. 생산전략의 수정

우리나라 시장여건 변화에 따라 생산방식도 조금씩 바뀌는 조짐을 보이고 있다. 중저가 품의 대량생산방식에서 벗어나 고부가가치품목을 위주로 한 다품종 소량생산방식으로 전환을 모색하는 경향을 보이고 있다. 다품종 소량생산방식은 경쟁이 치열하고 제품의 성분에 따른 차별화가 가능한 제약업계에서는 이미 도입되어 있지만 대부분의 기업들은 도입의 구체적인 방법까지는 검토하지 못하고 있는 실정이다. 주된 이유는 우리나라 기업들이 오랫동안 중저가품의 대량생산방식으로 성장하여 왔기 때문에 다품종 소량생산방식에 대한 검토와 대비가 부족한 데 있는 것으로 보인다.

마. 생산물시장 여건변화에 대한 노사간의 공감대 취약

생산물시장 여건의 급변에 대해서 근로자들의 인식은 낮다고 할 수 있다. 기업의 경영여건 악화는 사용자들이 항상 말해 왔다는 주장을 하고 있어 시장여건의 변화에 대한 노사간의 공감대는 취약하다. 그러나 최근에 사용자들이 기업의 실정을 조합원들에게 보다 솔직하고 적극적으로 알리려는 홍보노력을 기울이고 있고 노동조합에 대해서는 경영현황을 알려주고 있어 상당한 성과를 거두고 있다. 그러나 근로자들이 사용자에 대한 뿌리깊은 불신감을 해소하기 위해서는 기업의 경영정보는 적극적이고 현실적인 방법으로 공개되고 노사간의 공감대를 형성하는 제도적 장치의 개발이 시급한 것으로 보인다.

4. 公共政策의 與件變化

가. 정부의 정책

우리나라 대기업들은 대부분 정부의 산업지원에 크게 의존하여 성장했기 때문에 임금결정등 노사관계에 관련한 정부의 태도를 크게 의식하고 있다. 그러나 노동조합과 사용자는 모두 정부의 지나친 관여가 노사관계의 안정을 저해한다는 인식을 가지고 있다. 이러한 인식은 정부가 최근에 물가안정을 위해서 적극 노력을 기울임에 따라 커지고 있다. 특히 노동조합의 경우 과거 정부가 보여주었던 노동조합 억제적인 태도 때문에 정부를 불신하는 경향을 보이고 있다. 그럼에도 불구하고 노동조합은 노동조합의 성장이나 활동범위가 정부의 정책에 크게 영향을 받지 않을 수 없다고 느끼고 있어 정부의 정책에 대해서 민감한 반응을 보이고 있다.

나. 외부세력

사용자측은 기업의 노사관계 안정에 있어서 중요한 장애요인으로서 운동권 대학생등 '외부세력'을 크게 의식하고 있는데 정부가 외부세력의 '침투'를 막아주어야 한다고 믿고 있다.

사용자측은 외부세력이 체제전복적인 활동을 한다고 보고 외부세력의 침투를 막기 위해서 자체적인 노력을 상당히 기울이는 경향도 보인다. 노동조합측도 운동권 대학생 등에 의한 '지원'이나 '勞學連帶'가 노동조합의 자주성을 저해한다는 점에서 좋아하지 않지만 공권력투입등으로 기업의 노사관계에 대해서 정부가 직접 관여할 때 어쩔 수 없이 운동권 대학생들의 '지원'을 바라게 된다는 태도를 보이고 있다. 또한 노동조합은 일부 외부세력의 使囑에 의한 과격한 구호를 이유로 노동조합 전체를 비판하는 데 대해서 상당한 거부감을 느끼고 있다.

5. 企業의 成長背景¹⁾

가. 양적 성장의 추구

우리나라 대기업들은 質的 成長보다는 量的 成長에 치우쳐 왔다. 이것은 기업이 輸出擴大를 통한 경제성장을 추구하였던 정부의 전략과 깊은 관계를 맺고 있다. 특히 수출을 위주로 하던 기업의 성장은 중저가품의 대량생산으로 나타났는데 이러한 생산방식 때문에 이들 기업의 부가가치는 매출규모에 비해서 낮다. 질적 성장보다는 양적 성장을 추구하면서 기업의 관리능력도 상당히 소홀한 면을 보이고 있는데 내수위주로 치열한 영업경쟁을 하던 B제약회사의 기업관리능력이 돋보이는 것은 주목할 만하다.

또한 중저가품의 대량생산은 저임금으로 반숙련 또는 미숙련 근로자들을 저임금수준에서 대량 채용하는 것을 필요로 하게 되었다. 이러한 기업성장 전략 하에서 작업자에 대한 관리감독이 상대적으로 중시되고 작업자의 능력개발은 상대적으로 경시되었다. 또한 직업목표의 달성이 극도로 중시되고 작업의 흐름 등에서 발생하는 비효율성의 제거 등은 상대적으로 중시되지 못했다.

나. 소유와 경영의 미분리

우리나라 기업들은 경제성장의 역사처럼 기업의 역사도 짧아 대부분의 기업이 소유주가 최고경영자가 되는 경우가 많다. 기업이 소유주가 최고경영자이기 때문에 새로운 기업의 설립, 다른 기업의 인수 등을 통하여 새로운 사업영역을 쉽게 확대시킬 수 있었다. 소유주가 최고경영자가 됨으로써 중간관리자들은 승진과 함께 직장의 불안정이나 승진의 한계 등을 점점 더 크게 느끼게 되고 이에 따라 회사에 대한 애착심을 키우기 어려웠다. 이것은 소유와 경영이 분리되어 있는 G자동차와 D제철의 경우 종업원들이 다른 사례기업보다 회사에 대해서 자부심을 크게 느끼는 경향을 보여주고 있으며 중간관리자들의 역할도 상대적으로 강화되어 있는 데서 엿볼 수 있다. 또한 사용자로서 최고경영자가 소유주가 되는 특성은 노사관계에 있어서 전문경영인이 가지는 권한을 제한시킬 수밖에 없어 교섭의 효율성을 떨어뜨리고 노사관계를 개선시키기 위한 체계적인 노력을 기울이기 어렵게 만들기도 하였다.

주석1) 보다 자세한 내용은 김태기의 「생산성과 기업의 인력관리제도 - 대기업 생산직의 경우」, 한국노동연구원, 1991년 참조.

6. 企業의 組織과 意思決定¹⁾

가. 의사결정 권한의 집중현상

우리나라 기업의 의사결정 권한은 소유주등 최고경영자에게 지나치게 집중되어 있다. 반면에 중간관리자를 비롯한 실무자들은 자신의 책임에 비해서 권한을 제대로 행사하지 못하고 있다. 의사결정권한의 집중화에 대한 원인은 기업의 소유주가 최고경영자로서 직접 경영에 참여하고 최고경영자가 중간관리자의 능력을 믿지 못하는 데 있는 것으로 보인다. 의사결정 권한의 집중현상 때문에 기업조직 구성원들은 의사교환 필요성을 크게 느끼지 못하고 있다. 또한 의사결정 권한의 집중현상은 기업구성원들의 책임의식을 희박하게 만드는 요인이 되기도 하였다. 소유와 경영의 미분리 상태에서 의사교환을 활성화시키기 위해서는 최고경영자의 결단을 필요로 한다. 예를 들면 B제약회사의 경우 소유주이자 최고경영자가 권한을 하부로 적극 위양하고 구성원간의 의사교환을 활성화시킴으로써 기업구성원들의 책임의식이 높아 기업조직도 유기적으로 움직이는 경향을 보이고 있다.

나. 기업조직의 세분화와 비대화

기업의 의사결정 권한이 집중되어 있을 때 기업의 의사결정 조직이 보다 단순해질 것으로 예상할 수 있지만 반대로 대기업들은 기업의 조직을 지나치게 방대하게 만들고 세분화하는 경향을 보인다. 조직의 세분화와 비대화 현상에 대한 원인은 의사결정 권한이 최고경영자에게 집중되어 있는 데서 찾을 수 있다. 최고경영자의 판단을 필요로 하는 문제의 범위가 넓어짐에 따라 중간관리자의 역할이 상대적으로 축소되어 이들의 관리능력이 제대로 개발되지 못해 결과적으로 한사람 또는 한 부서가 맡아서 할 수 있는 일을 두 사람 또는 두 부서가 맡지 않을 수 없게 되었기 때문이다.

기업조직의 지나친 세분화와 비대화 현상은 기업의 의사결정 과정을 길어지고 복잡하게 만들며 동시에 기업 수직·수평간의 의사교환의 비활성화를 초래하였다. 이에 따라 기업내 구성원들이 보수적이고 권위적인 자세를 가지고 부서간의 업무협조체제가 원활하게 작동하지 못하게 되었다. 결국 조직의 세분화와 비대화 현상 때문에 노사관계의 대내외 여건변화에 직면하여 기업의 관리능력이 오히려 저하되는 결과가 초래되었다. 의사결정의 권한집중현상을 해소하고 권한의 하부 위양을 하였을 때 기업내 수평간 조직의 의사교환이 활성화될 수 있다는 것은 B제약회사의 경우에서 확인되었다.

나. 관리감독자의 위축현상

과거에는 위에서 결정된 의사가 무리하더라도 아래로 일방적으로 내려갔지만 노동운동이 활성화되면서 무리한 지시는 생산현장의 반발에 직면하게 되었다. 반면에 최고경영자들의 사고방식은 크게 바뀌지 않아 중간관리자나 일선관리자는 노동운동 활성화와 함께 위에서부터의 지시와 아래로부터의 반발 때문에 기업내 입지가 취약하게 되었다. 특히 생산직 근로자의 임금상승 속도가 관리직보다 훨씬 빨라 연금수준도 상대적으로 저하되어 일선 및 중간관리감독들의 사기가 크게 떨어지고 있다.

다. 노무관리 활동강화

특히 자동차, 조선, 철강 등 노사분규에 취약한 업종의 대기업들은 노사관계 안정을 위해서 대대적인 노력을 기울이고 있다. 한 예로 노무관리를 담당하는 조직을 보강하게 되었는데 대부분의 기업들은 인사나 총무부에서 노무관리부를 독립시켰다. 종합원의 규모가 큰 거대기업들은 여기에서 한 걸음 더 나아가 생산 부서에 노무과를 별도로 설치하기도 하였다. 노무관리조직의 강화를 통해서 근로자들의 불만을 신속하게 처리하고 노동조합에 대한 창구기능을 강화하고 있다. 짧은 시간이지만 노무관리부의 기능은 상당히 정착되어 가고 있으며 노동조합 지도부가 자주 개편됨으로 인해서 노무관리부의 전문성이 노동조합보다 앞서 있는 경향도 나타났다.

그러나 기업들의 노무관리가 활동방향에 대한 시각이 단체교섭에 한정되어 있는 경향을 보이고

있어 장기적인 안목이 부족하다. 또한 다른 부서와의 협조체제가 취약하여 노사관계의 밑바탕에 깔려 있는 근로자들의 작업속달, 작업조직, 작업관리제도 등을 개선하는 데 한계를 보이고 있다.

라. 노사관계의 안정을 위한 활발한 노력

우리나라 대기업들은 노무관리 조직을 강화하는 것 이외에도 교육훈련과 근로자들의 후생복지 개선을 위해서 투자를 확대하고 있다. 교육훈련의 경우 대부분 계층간의 이해를 촉진시키는 데 주안점을 두고 있다. 그러나 교육내용이 소양계발에 치우치고 있는데 단기적으로는 상당한 효과를 거두고 있지만 오래 지속되지는 못하고 있다. 후생복지 개선의 경우 기업의 지불능력에 따라 커다란 격차를 보이고 있지만 작업장내 탈의시설이나 목욕기설 등 작업환경에 직접 관련된 후생복지시설을 일차적으로 개선하고 있다. 일부 기업들은 더 나아가 주택자금융자제도, 사원주택건설, 주택조합추진 등으로 근로자들의 주택문제 개선을 위해서 노력하고 있다. 그러나 사원주택의 경우 근로자들의 주거지가 집중되고 선택의 범위가 제한되어 만족도는 동일한 조건이라면 떨어지는 경향을 보이고 있다.

주석1) 김기태, "앞의 책" 참조.

7. 勞動組合의 組織과 意思決定

가. 권력의 분산

우리나라 대기업 노동조합의 대부분은 1987년 이후에 신설되었거나 그 이전에 설립되었다 하더라도 집행부가 대폭 교체되어 노동조합이 나이가 젊은 사람에 의해 주도되었다. 기존의 노동조합들도 1987년 이후 그 성격을 달리하게 되었는데 신설 또는 기존 노동조합의 성격변화는 한마디로 노동조합의 조직체제와 의사결정과정의 조합원의 의사를 보다 철저히 대변할 수 있도록 만드는 것이라 할 수 있다. 이것은 첫째, 노동조합 위원장을 조합원 총회를 통하여 직선제방식으로 뽑고 둘째, 대의원 활동을 강화하며 셋째, 노동조합 집행부의 독주를 막도록 일반적으로 견제기능을 강화하는 것으로 나타났다.

나. 집행부의 불안정

노동조합의 노동조합 내부의 권력을 분산시킴으로써 지도부가 조합원의 의사에 충실할 수 있도록 대중성을 확보하게 되었지만 대중성 확보에 지나치게 치중한 나머지 집행부는 심한 불안정을 보이게 되었다. 즉 위원장을 비롯한 집행부 간부들은 대의원이나 일부 조합원들로부터 지나치게 견제를 당하게 되고 소신 있게 노동조합활동을 끝어나가기 어렵게 되었다. 집행부는 쉽게 교체되었고 교체될 때마다 노동조합의 운영마저 단절되어 새로운 집행부가 들어서면서 노동조합이 사실상 처음부터 시작되는 현상마저 보이게 되었다.

다. 전문성 부족

이러한 노동조합 집행부의 불안정 때문에 노동조합이 조합의 관리 및 운영에 필요한 전문성을 쌓아 나가기 어렵게 되었다. 이에 따라 노동조합 집행부가 조합원의 요구와 불만사항을 체계적으로 정리하고 대변하는 역할을 충실히 수행하기 어렵게 되고 결과적으로 단체교섭에서 누적되어 표출되기도 하였다. 따라서 노동조합의 전문성 부족은 단체교섭에서 조합원의 요구가 과도해지는 한 요인이 되었다. 노동조합 집행부가 단체교섭을 통하여 조합원의 요구를 관철시키지 못하면 결과적으로 노동조합 집행부는 조합원으로부터 불신을 받게 된다. 따라서 노동조합 집행부의 입지는 그만큼 약화되었고 다시 노동조합 집행부의 변화를 초래하기도 하였다.

집행부의 불안정으로 인한 전문성 부족현상은 A섬유회사 노동조합의 경험을 통해서 확인된다. A섬유회사 노동조합 지도부가 조직의 초기단계에서 반집행부의 도전에 직면하였을 때 조합활동이 정상화되지 못하다가 위원장이 임기 전에 불신임투표에 회부하게 되었다. 위원장이 재신임을 받게 되면서 집행부는 안정을 찾게 되었고 이때부터 노동조합활동은 크게 발전되어 노동조합이 단체교섭뿐 아니라 조합원의 신상문제까지 도와줄 수 있는 수준에 달하게 되었고 노동조합집행부는 조합원으로부터 확고한 지지를 얻고 집행부는 다시 전문성을 제고시키게 되었다.

8. 作業現場次元에서의 勞使關係¹⁾

가. 채용

인력난에 처하고 있는 일부 대기업을 제외하고 우리나라 대부분의 대기업들은 인건비의 상승과 함께 신규사원의 채용을 억제하고 있다. 생산직 사원의 신규채용 억제와 함께 채용방식의 변화도 눈에 띄고 있다. 대표적인 것으로 채용에 있어서 공정성을 확보하려는 노력을 들 수 있는데, G자동차회사의 경우 노동조합의 요구를 수용하여 생산직 사원의 채용에 있어서 추천제도를 폐지하고 능력을 중시하여 능력위주의 공개채용제도를 도입하였다. B제약회사의 경우는 공장장이 하 간부들이 투표를 통하여 생산직 사원의 채용을 결정하고 있다. 그러나 대부분의 기업들은 생산직 근로자들을 수시·연고방식으로 채용하여 왔는데 이것은 고용비용의 절감과 신입사원의 자질평가에 있어서 불확실성을 줄이기도 하겠지만 일단 입사한 다음 느끼는 생산직 사원들의 회사에 대한 일체감이 떨어지고 생산직 직원들간의 의사교환이 활성화되지 못하는 면도 보인다.

나. 승진

우리나라 대기업들은 생산직 직원들의 승진기회를 확대하고 승진에 있어 차별관행을 없애고 승진을 비롯한 인사관리의 운영에 있어서 공정성을 높이는 노력을 제고하고 있다. D철강회사의 경우 직능자격제도를 도입하였고 다른 회사들도 승진단계를 확대시켰다. B제약회사의 경우 생산직 사원이 어느 정도 승진하면 사무직으로 職間 전환을 허용하여 승진기회를 부여하기도 하였다. G자동차회사의 경우 부당한 인사조치를 해소하기 위해서 노사가 인사공정위원회를 설치하였고 B제약회사는 인사고과에 있어서 자기신고제도를 도입하기도 하였다. 그러나 아직도 생산직 사원의 경우 승진기준이 제대로 확립되어 있지 못하고 승진에 따른 업무의 내용과 권한이 정립되어 있지 못하다. 즉 생산직 직원들이 승진을 하면서 작업에 대한 전문가가 되기보다는 직업의 관리감독자가 되어 '기능직의 관리직화' 현상을 가져왔다. 또한 생산직 사원의 직무분석과 인사고과제도가 이루어지지 않거나 형식적인 면이 많아서 인력개발이 미흡한 실정이다.

다. 작업숙달

우리나라 대기업들은 인건비의 급상승이나 인력난 때문에 생산직 사원의 多技能化를 추진하고 있다. 다기능화는 종전에 1명의 생산직 사원이 1대의 기계 또는 공정을 담당했다가 2대 또는 2공정을 담당하는 형태로 나타나고 있다. 그러나 이러한 다기능화는 작업강도나 난이도 등을 알려주는 직무분석이나 급여제도의 개선 등이 뒷받침되지 않아 본격적으로 추진되지는 못하고 있다.

노사관계의 여건변화에도 불구하고 별다른 진전이 없는 것은 작업숙달체계라고 할 수 있다. 우리나라 대기업 근로자들은 일단 한 작업에 배치되면 특별한 경우가 없는 한 전환배치되지 않고 동일한 작업을 반복하고 있다. 또한 현장교육 (on the training)제도가 미비하여 생산직 직원들의 기능이 고도화되지 못하고 있다. 직무와 관련한 재교육 기회가 적고 고참직원으로부터 신참직원에 대한 技能傳授가 미미한 실정이다.

주석1) 김태기, "앞의 책" 참조.

9. 團體交涉次元에서의 勞使關係

가. 단체교섭제도의 진전

노동조합활동이 본격화되면서 단체교섭은 노사관계의 핵심적인 자리를 차지하게 되었다. 이에 따라 교섭절차와 교섭기법도 상당히 제고되어 가고 있다. 예비교섭이 점차 활성화되어 가고 있으며 교섭권자의 권한에 대한 시비도 줄어들고 있고 교섭의 마무리를 위한 교섭위원 내부의 협상(internal bargaining)도 활성화되고 있다. 예를 들면 A섬유회사 노동조합의 경우 교섭타결시점이 임박했을 때 교섭대표들이 투표를 통하여 합의여부를 결정짓고 있다. 그러나 전반적으로 볼 때 단체교섭 효율성의 제고를 위해서는 아직도 상당한 여지가 남아 있다. 교섭실무자들의 권한이 미약하여 본 교섭에 대비한 예비교섭이 아직도 제기능을 발휘하지 못하고 있다. 특히 사용자의 경우 의사결정 권한이 미약하여 본 교섭에 대비한 예비교섭이 아직도 제기능을 발휘하지 못하고 있다. 특히 사용자의 경우 의사결정 권한이 소유주 등 최고경영자에게 집중되어 있어 실무자들 사이의 예비교섭 결과가 쉽게 반복되기도 한다. 또한 교섭대표의 수가 많아 내부적 협상에서 상당히 진통을 수반하기도 한다. 노동조합은 사용자측 교섭대표들이 전원 중역으로 구성되어야 한다고 생각하는 경향을 보이는데, 결과적으로 실무자가 배제되어 협상의 효율성이 떨어지는 결과를 초래하기도 한다.

나. 노동조합과 단체교섭

노동조합이 어용성 시비에 직면하여 왔기 때문에 노동조합 지도부는 노사간의 갈등을 단체교섭과 같은 공식적인 기구를 통하여 해결하려는 경향이 커지게 되었다. 반면에 지도부의 독단이나 독주에 대한 견제기능이 강조되어 노사간의 비공식적 협의나 접촉은 활성화되지 못했다. 그러나 단체교섭이 내재적으로 가지는 교섭범위상의 한계와 조합내부의 정치적 절차를 밟아야 한다는 노동조합의 성격 때문에 단체교섭으로 노사간의 갈등을 원활히 해결하기는 어려웠다. 또한 교섭위원의 선정에 있어서도 교섭위원의 능력보다는 조합내부의 이해관계를 상대적으로 중시하여 뽑았다. 따라서 교섭위원들의 경험이 축적되지 못하게 됨으로써 교섭의 진도가 느리게 되었다. 교섭과정에서 노동조합 위원장을 비롯한 교섭위원들이 서로 눈치를 지나치게 봄으로써 협상에 있어서 교착상태를 쉽게 해결하지 못하는 경향도 나타났다.

다. 노동조합과 파업

단체교섭에서 노동조합 지도부가 파업이라는 실행행사를 사용하는 데 있어서 보다 복잡한 변수가 적용된다. 파업을 통하여 조합원의 기대를 어느 정도 충족시킬 경우 파업이 지도부의 입지를 강화시키게 된다. 그러나 파업을 통하여 지도부가 조합원의 기대를 충족시키지 못하는 경우 파업은 지도부에게 책임문제를 야기하게 된다. 이것은 파업후에 집행부가 불신임당하는 결과를 초래하기도 하였다. 특히 파업의 강행이나 종결에 있어서 지도부가 소신있는 결단을 하기보다는 조합원의 눈치를 지나치게 살피 適期를 놓치고 결국 노동조합 지도부가 교섭결과는 책임을 져야하는 상황에 처하기도 하였다.

노동조합이 파업돌입전에 내부적으로 공감대가 충분히 확보되지 못하고 파업의 돌입에 대한 대비가 부족할 때 파업은 결과적으로 노동조합의 내분을 심화시키기도 한다. 파업이 길어지면서 조합내부에서 협상파와 파업파로 나뉘어지고 보다 극단적인 경우 「비상대책위원회」와 같은 비정상적인 기구가 등장하기도 한다.

이러한 극단적인 경우 파업은 결과적으로 노동조합의 단결력을 크게 손상시키며 조합원간의 불신을 초래하기도 한다.

라. 파업에 대한 조합원의 시각변화

파업이 사용자는 물론 노동조합과 조합원에게도 손실을 가져올 수 있다는 인식이 확산되고 있다. 이러한 인식은 과격한 파업을 경험하였거나 파업으로 인해서 조합원 사이의 보이지 않는 갈등이 심화된 기업일수록 뚜렷하게 나타나고 있다. 파업의 방법에 있어서 농성을 수반하는 것이 일반적인 현상으로 나타나고 있는데 파업기간 동안 조합원들은 직장에 정상적으로 근무하지 못함으로써 생활의 흐름이 깨지거나 농성에 참여함으로써 육체적으로도 피곤함을 느끼고 있다. 특히 임금 및 근로조건 개선이 크게 향상되어 가면서 조합원들의 태도가 현실적으로 바뀌어 가고 있어 파업에 무조건 참여한다는 의식은 줄어들고 파업의 실익을 중시하는 현실적인 경향이 강해지고 있다.

마. 불만처리 및 권리분쟁

협약의 해석과 적용을 둘러싼 권리분쟁이 발생할 때 해결절차를 구체적으로 규정하고 있지는 않지만 분쟁이 생길 때마다 사용자와 수시로 협의하여 해결하고 있다. 그러나 사용자측에서 개별근로자의 불만을 신속히 처리하려는 자세를 보이고 있어 권리분쟁으로 인하여 노사간의 마찰이 실행행사로 나아가는 경우는 많지 않다. 그러나 권리분쟁적인 문제라 하더라도 해고근로자 문제등 조합원의 자격에 관한 사항은 노사간의 심한 마찰을 가져와 쉽게 해결되지 못하였다. 조합원들이 회사의 계통을 직접 또는 대의원을 통해서 불만을 해결하려는 경우 일선관리감독자와 대립이 초래되지만 이러한 현상은 최근에 들어와 크게 줄어들고 있다.

바. 노사협의회

노동조합운동이 활성화되면서 대기업 노동조합들은 노사협의회를 단체교섭의 보완기구로 사용하고 있다. 따라서 노사협의회는 단체교섭에서 다루기 힘든 문제나 단체교섭의 내용을 보완하는 데 활용하고 있다. 단체교섭에서는 임금 및 근로조건 등 노사관계의 주요사항을 다루고 여기에 따른 부수적인 문제를 노사협의회에서 다루게 된다. 노사협의회는 기존협약의 해석이나 적용을 둘러싼 분쟁, 즉 권리분쟁을 다루기도 하지만 차지하는 의미는 적다. 그 이유는 대체로 노사가 분쟁이 생겼을 때 수시로 협의를 통해서 해결하고 임금협약 또는 단체협약의 유효기간이 짧아 협약으로 비교적 신속하게 해결할 수 있으며, 협약의 내용이 근로기준법의 내용을 보완·발전시킨 것이라고 할 때 분쟁이 협약의 내용과 적용을 둘러싼 법적 해석과 적용에 국한된 성격을 가지게 되기 때문이다. 노사협의회는 1년에 4번 공식적으로 개최하게 되어 있다. 노사협의회도 노동조합의 활성화를 계기로 협상의 성격을 강하게 가지게 되어 1차협의로 끝나지 않는 경우가 많다.

10. 企業經營次元에서의 勞使關係

가. 기업경영정보의 공유

노사관계의 여건이 급변하면서 사용자들이 기업경영여건을 근로자들에게 알리려는 움직임이 활성화되고 있다. 또한 근로자들도 기업경영에 대한 관심이 커지고 있다. 그러나 기업경영에 대한 정보공유는 아직 초기단계에 머무르고 있다. 즉 경영정보공유는 영업이나 생산실적에 있어서 정보수준이 매우 미흡하다. 사용자들은 정기적으로 조합원들에게 회사차원의 영업실적을 각종 회의나 홍보물을 통해서 알려주고 있다. 또한 생산부차원에서는 생산실적이 공개되고 있다. A섬유회사의 경우 여기에서 한걸음 더 나아가 노동조합 위원장이 주간 중역회의에 비공식적으로 참여하기도 한다. 기업경영정보의 공유를 제도화시킴으로써 성공한 사례는 B제약회사의 경우에서 찾을 수 있다. 첫째, 사장과 면담기회를 전종업원에게 부여하고 있으며(open-door policy) 둘째, 조합원을 비롯 일선종업원들이 참여하는 청년중역회의를 활성화시키고 있고 셋째, 영업직 사원과 생산직 사원의 상호 견학제도를 도입하고 있으며 넷째, 과장들이 주축이 되는 M. B. O(Management By Objective)회의, 부장들이 주축이 되는 확대경영회의를 통하여 각 부서가 가지고 있는 경영정보를 공유하게 된다.

나. 경영정보에 대한 불신

사용자가 과거에 비해서 기업의 경영정보를 적극적으로 공제하려는 노력을 조합원들이 인정하고는 있지만 아직도 상당한 불신을 갖고 있다. 특히 기업의 경영여건에 대한 정보는 사용자측이 과장하고 있다고 느끼고 있다. 노동조합의 경우 회사의 경영정보를 보다 조합원보다 빈번하게 접하고 상당히 구체적으로 알 수 있는 기회가 제공된다. 그러나 현실적으로 볼 때 일반 조합원들의 경우 그런 기회는 훨씬 제한적이다. 특히 조합원들의 회사의 경영실적을 사용자가 왜곡해서 알려준다고 느끼는 경우가 있다. 즉 사용자들은 언제나 회사가 어렵다고 말하지만 실제로는 그보다 훨씬 많은 수익을 올렸다고 보고 있다. 또한 회사의 경영실적에 대한 항목이 구체적으로 무엇을 의미하고 어떻게 계산되는지에 대해서 제대로 이해하기 어렵다고 느끼고 있다.

11. 勞使關係의 發展方向

가. 기업조직의 활성화

조직의 비대화와 세분화, 의사교환의 불활성화, 권한의 집중현상은 우리나라 대기업들이 대내외 경영여건 악화에 적절한 대응을 하기 어렵게 만들고 있으며 노사간의 공감대 형성에도 장애요인이 되고 있다. 기업의 경쟁력을 키우고 노사관계를 안정시키기 위해서는 기업조직의 활성화는 시급한 과제라고 할 수 있다.

첫째, 기업조직은 정예화되어야 한다. 조직의 지나친 비대화와 세분화 현상은 구성원들의 책임의식과 협조정신을 떨어뜨리고 기업의 분위기를 권위적으로 만들고 있다. 기업조직의 정예화를 위해서 업무의 성격상 유사한 조직과 부서는 통합되어야 하며 동시에 부서간의 업무조정기능이 강화되어야 한다.

둘째, 권한의 과감한 하부위양을 필요로 한다. 중간관리자들은 노동조합간부들과 함께 사실상 노사간의 공감대를 형성하는 핵심적인 자리에 놓여 있지만 권한이 제대로 부여되어 있지 않아 노사간의 공감대 형성에 기여를 하는 데 한계가 있다. 우리나라 기업의 대부분이 소유와 경영이 분리되어 있지 않은 사실에 비추어 볼 때 권한의 하부위양은 소유주의 결단을 필요케 한다. 또한 기업의 인력개발 노력이 지금까지 미흡한 것에 비추어 볼 때 중간관리자들의 자질확보를 처음부터 지나치게 기대하기는 어렵다. 따라서 권한의 하부위양과 함께 인력개발에 대대적인 투자를 필요로 한다.

셋째, 기업의 상하좌우 조직간에 의사교환을 활성화시켜야 한다. 의사교환의 불활성화는 정보의 공유를 어렵게 만들고 이것은 기업이 지니고 있는 불합리성을 스스로 제거하고 의사결정의 합리성을 살리기 어렵게 만든다. 의사교환의 활성화를 위해서 조직의 구성원들이 자신의 권한을 책임지고 행사할 수 있도록 만들어야 한다.

나. 노동조합의 전문성 제고

노동조합 지도부가 지나치게 자주 교체되어 노동조합활동은 연속성을 가지지 못하고 새로운 집행부가 등장하면서 노동조합활동이 사실상 새로 시작되는 경향마저 보였다. 노동조합 집행부의 잦은 교체 때문에 노동조합 관리·운영의 효율성, 즉 노동조합의 전문성을 제고시킴으로써 조합원의 요구를 체계적으로 실현시키기 어렵게 되었고, 이것은 교섭력의 약화현상마저 가져오게 되었다. 노동조합이 지도부의 어용성을 막는 데 치중하면서 노동조합의 대중성은 제고되었지만 노사관계여건이 앞으로 점점 복잡해질 것으로 보이기 때문에 노동조합이 전문성을 키우지 못할 때 노동조합의 발전은 한계에 부딪칠 것으로 보인다. 특히 지난 3~4년 사이에 노동조합의 활성화를 계기로 임금수준이 크게 올라가면서 조합원들은 노동조합이 명분보다 실익을 추구하기를 기대하고 있다. 즉 급여체계, 작업환경 등 보다 복잡하고 광범위한 문제를 질적으로 개선하는 데 관심이 커지고 있어 노동조합의 전문성 제고에 대한 필요성을 그만큼 커지게 되었다. 첫째, 노동조합의 전문성 제고를 위해서는 먼저 노동조합 집행부의 안정이 전제가 된다. 집행부의 불안정은 전문성의 약화를 가져오고 전문성이 부족함에 따라 노동조합 집행부의 기반이 취약해지는 악순환을 극복해야 한다. 따라서 일단 조합원의 총의로 선출된 노동조합 집행부가 임기동안 소신껏 노동조합활동을 할 수 있도록 만들어야 한다. 집행부에 대한 건전한 비판은 하되 대안없는 비판은 삼가한다. 또한 집행부는 사심없이 물러날 때는 물러난다는 각오하에 현실적으로 가능한 문제를 단계적으로 해결한다는 자세를 가져야 한다.

둘째, 노동조합의 전문성을 제고하기 위해서는 노동조합 관리조직체계도 개선을 요한다. 조합원의 직접적인 신입대상이 아닌 노동조합 부장등 실무진들은 위원장의 교체와 함께 동시에 퇴진하지 않을 수 있도록 규약이나 관행을 만들어야 한다. 위원장이 바뀔 때마다 집행부가 전원 교체되는 경향은 노동조합의 업무와 운영이 체계를 잡지 못하게 만들고 있다. 노동조합활동의 연속성을 살리기 위한 한 방법으로서 노동조합 사무국의 부실장등의 임기를 위원장과 다르게 한다든지 또는 임기는 같되 임기만료시점을 서로 다르게 할 수 있다. 또한 노동조합 집행부의 임기가 짧게 때문에 집행부가 지나치게 자주 교체되는 면도 있으므로 집행부의 임기를 연장하는 방법도 고려할 필요가 있다.

셋째, 노동조합의 전문성을 위해서는 노동조합 간부의 개인적 자질은 매우 중요하다. 따라서 노동조합은 우수한 자질을 가진 노동조합 간부후보자들을 스스로 찾아내는 노력이 필요하다. 이러한 방법의 일환으로 대의원제도를 보다 충실하게 이용하는 방안이 검토될 수 있다. 즉 일반조합원 중에서 대의원이 선출되기 때문에 대의원 중에서 유능한 상집간부가 나오는 관행은 노동조합의 조직상의 안정과 전문성 제고에 기여할 수 있을 것이다. 이러한 경우는 A섬유회사 노동조합의 성공적 사례에서 찾아볼 수 있다. 대의원 선출에 있어서도 소선거구제도의 단점을 보완하도록 제도를 개선할 필요가 있다. 즉 소선거구하에서 대의원들이 지나치게 자신을 뽑아 준 조합원들의 이해관계만 의식하는 경향을 보여 노동조합전체의 이해관계가 충분히 고려되지 않는 경향을 보인다. 또한 노동조합 간부들의 교육을 강화시켜 조합원의 의식수렴과 불만처리, 노동조합의 운영, 회의진행이 보다 민주적이고 효율적으로 이루어지도록 만들어야 한다.

다. 인력관리의 고도화

우리나라 대기업들이 지금까지 추구해 왔던 중저가품의 대량생산방식은 경쟁격화, 인건비상승, 기술낙후 등 대내외 여건변화와 함께 한계를 보이고 있다. 고부가가치품목을 위주로 한 다품종 소량생산체계등 새로운 경영전략을 추구하도록 요구하고 있다. 이러한 변화에 적응하기 위해서 작업조직의 재편성은 불가피하며 인력관리의 고도화는 그 전제가 된다고 할 수 있다. 노사관계 불안정의 밑바닥에는 사실상 현행 인력관리제도의 불합리성이 놓여 있다고 할 수 있다. 특히 노동운동의 활성화와 함께 이직현상이 크게 줄어 근로자들의 근속년수가 길어질 전망이므로 인력관리제도의 개선은 보다 중요한 과제가 되고 있다.

첫째, 기능축적을 연속화시킬 수 있도록 작업체계의 개선을 필요로 한다. 단순한 작업의 동일반복 작업체계하에서 근로자들은 작업에 빨리 싫증을 느끼고 있으며 이것은 회사에 대한 애착심의 결여로 이어지고 있다. 근로자들의 교육수준이 향상되면서 싫증을 느끼기 시작하는 시기도 빨라지고 있다. 반면에 근로자들의 근속년수가 길어짐에 따라 생산성은 크게 향상되지 않고

임금수준만 계속 올라감으로써 단순한 작업의 동일반복체계가 가지는 비효율성은 커지고 있다. 기능축적을 연속화할 수 있는 방향으로 작업체계를 개선하는 한 방법으로서 작업조직의 재편성과 전환배치제도의 도입을 적극적으로 검토할 필요가 있다.

둘째, 기능축적을 유도할 수 있는 방향으로 급여제도도 개선되어야 한다. 현행 급여제도는 단순한 작업의 동일반복 작업체계를 반영하여 기능보다는 근속년수를 지나치게 중시하고 있다.

기본급보다는 잔업등에 의한 수당의 비율이 상대적으로 높아 평균임금과 통상임금 또는 기본급의 차이를 매우 크게 만들었다. 이것은 고용관계가 단기적이고 단순한 작업의 동일반복체제하에서만 부합된다. 급여액 중에서 기본급의 비중을 높이고 급여기준에서 근속년수 의존도를 상대적으로 낮추고 기능이나 직무의 반영도를 높이는 방향으로 급여제도를 개선하여야 한다.

셋째, 작업관리보다는 기능관리를 보다 중시하는 방향으로 승진체계를 개선할 필요가 있다.

승진기준으로서 작업의 관리감독에 필요한 통솔력은 대량생산체제하에서 고속련에 대한 필요성이 상대적으로 작을 때 중시될 수 있었다. 그러나 근로자들의 학력수준이 올라가고 직장이동성향이 낮아지고 있다. 또한 근로자의 기능이 경쟁력을 결정하는 중요한 요인이 되어가는 생산체제로 전환하고 있기 때문에 근로자들의 자발적인 기능습득 동기는 대단히 중요하게 된다. 이때 작업조직은 관리감독의 효율에 비해서 작업자의 기능이 중시되는 방향으로 개선하여 작업단위의 자율성을 높일 필요가 있다. 따라서 생산직 사원과 일선관리감독자의 교육훈련을 강화하고 생산직 사원에 대한 직무분석제도를 본격적으로 도입하여 작업단위가 기능위주로 바뀌도록 유도할 필요가 있다. 또한 승진기준으로서 근로자의 기능을 보다 중시해야 한다. 승진기준의 합리성에 못지않게 승진제도의 운영은 대단히 중요한 의미를 가지기 때문에 인사고과제도가 합리성과 객관성을 충족시키도록 만들어야 한다.

라. 작업현장과 기업경영차원에서의 노사관계 강화

지난 4년 동안 우리나라 노사관계의 발전은 지나치게 단체교섭차원에 치중되었다. 앞에서 설명한 대로 노사관계 여건급변에 비추어 보면 임금 및 근로조건의 결정을 주된 기능으로 하는 단체교섭차원에서의 노사관계는 기업의 경쟁력 제고와 근로자의 복지개선에는 한계를 가진다. 노사관계가 단체교섭에 지나치게 치중한 부작용은 이미 우리나라 대기업들에게 채산성 악화와 노동조합의 조직규모의 감소에서 찾아볼 수 있다.

단체교섭차원에서의 노사관계하에서 노사의 관심은 단기이익추구(short-run maximizer)에서 벗어나기 힘들다. 그 이유는 단체교섭에서 노사가 다룰 수 있는 문제의 범위가 제한적이고 예상하지 못한 제도상의 경직성을 가지고 있는 데서 찾을 수 있다. 기업의 경영여건을 좌우하는 변수들이 대단히 많고 이들 변수가 기업의 입지와 노동조합에 미치는 영향력은 커지게 된다. 그러나 단체교섭하에서 노사는 자신이 가지는 정보를 전략적으로 이용하게 되므로 기업경영 여건변화에 대한 정보를 단체교섭이 지나치게 중시되는 노사관계에서는 노사가 공유하기 힘들다. 예를 들면 기업이 새로운 투자를 계획한다고 했을 때 사용자들은 노동조합이 이러한 정보를 단체교섭에서 이용할지 모른다고 우려하여 사실대로 전달하기 어렵다. 노동조합의 경우를 예로 들면 조합원들이 임금수준보다 공정하게 노동에 대한 보상을 받을 수 있는 임금체계 개선에 관심이 많다고 할 때, 노동조합측은 사용자가 임금체계 개선을 인원감축이나 노동조합활동 위축을 위해서 이용할 것이라 우려할 수도 있다. 이러한 단체교섭차원의 노사관계가 가지는 한계를 극복하기 위해서 기업경영차원에서의 노사관계를 강화하여야 한다. 기업경영차원에서의 노사관계에 있어서 시작단계는 기업경영정보의 공유라고 할 수 있으며 최종적인 단계에서는 기업경영에 대한 책임의 공유라고 할 수 있다. 현재의 우리나라 노사관계 발전단계에 비추어 보면 기업경영정보의 공유를 착실하게 정착시켜 나가는 것이라 할 수 있다. 기업경영정보의 공유에 있어서 출발점은 영업실적이나 생산실적에 대한 정보의 공유이지만 발전적인 단계에 있어서 기업경영여건에 대한 정보, 기업경영상의 애로에 대한 정보를 공유할 필요가 있다.

단체교섭은 노동조합 내부의 정치적 역학관계를 크게 반영하여 이루어지게 되기 때문에 사실상 단체교섭의 결과가 조합원 전체의 최대만족을 보장하지 못한다. 노동조합의 의사결정이 민주적 절차에 의하여 이루어진다 하더라도 실제로 노동조합은 다수의 무관심한 세력보다 소수의 적극적인 세력에 의하여 주도되는 경향을 보인다. 그러나 단체교섭에서 조합원들의 요구나 불만을 일일이 반영하기 어렵기 때문에 교섭방향은 자연히 소수의 적극적인 세력에 의하여

좌우되기 쉬우며 이때 대다수 조합원들의 노사관계에 대한 불만은 커지게 된다. 이러한 단체교섭차원에서의 노사관계가 가지는 한계를 극복하기 위해서 극복하기 위해서 작업현장차원에서의 노사관계는 강화되어야 한다. 조합원들의 불만이나 요구를 보다 효율적으로 처리하기 위해서는 문제해결의 단위를 전체조합원에서 작업단위별로 세분화시킬 필요가 있다. 기업간의 경쟁이 격화되고 제품의 고급화가 중시되면서 작업현장차원에서의 노사관계 개선은 보다 중요해지게 된다. 중저가품의 대량생산체제하에서는 생산직 사원들의 기능은 미숙련 또는 반숙련에 머물렀었다. 그러나 생산기술의 고부가가치제품을 위주로 한 다품종 소량생산체제로 전환하기 위해서는 생산직 사원의 고숙련화는 필수적이라고 할 수 있다. 단순작업의 동일반복식 숙련형성체제하에서는 생산직 사원의 고숙련화를 기대하기 어렵고 동시에 고부가가치제품 생산 전략으로 전환이 어렵다. 기업의 대내외 경쟁이 치열해지는 상황 속에서 기존의 생산전략 및 고용관행으로 유지함으로써 기업은 수익성 약화, 그리고 노동조합은 조합원의 복지개선 한계, 조직규모의 감소에 부딪치지 않을 수 없다. 생산직 사원의 능력을 개발하기 위해서는 작업숙달, 작업조직, 작업관리 등 작업현장차원에서의 노사관계 개선이 필수적이라고 할 수 있다. 기업간의 경쟁격화, 기술변화와 더불어 기업의 대내외 경영여건이 점점 커다란 불확실성에 직면하게 되면서 기업경영차원에서의 노사관계 개선은 보다 중요한 의미를 갖게 된다. 생산기술이 거의 바뀌지 않고 기업간의 경쟁도 치열하지 않을 때 생산이나 영업 등 기업의 경영전략은 노사가 쉽게 예상할 수 있다. 그러나 기술개발 속도가 빨라지고 경쟁이 격화될 때 보다 복잡해지고 예상하지 못했던 변수들에 의해서 영향을 받게 된다. 이때 불확실한 기업경영여건에 대처하기 위한 노사 공동대응의 필요성이 커지게 된다. 사용자는 대내외 경영여건의 변화에 대한 정확한 분석을 통하여 근로자들에게 솔직하게 알리며 대응책을 노사가 함께 모색해야 될 것이다. 따라서 경영여건의 변화에 대한 정보를 노동조합과 근로자들이 사용자와 공유하고 적절한 대응에 필요한 역할을 사용자, 노동조합, 근로자가 분담하도록 기업경영차원의 노사관계가 강화되어야 한다. 작업현장과 기업경영차원에서 발생하는 노사간의 이해관계 상치는 단체교섭에서 다루기 어렵기 때문에 작업현장과 기업경영차원의 노사관계를 발전시키기 위한 기구로서 현재의 노사협의회 기능은 보완·발전되어야 한다. 현재 노사협의회가 단체교섭의 보완기구로 이용되는 경향이 강하여 노사가 쉽게 합의에 도달하지 못하는 등 노사협의제도도 불균형 상태에 놓여 있다. 노사협의제도를 활성화시키기 위해서는, 특히 대기업의 경우, 부서별 차원에서 노사협의회가 보다 강화되어야 한다. 현행 노사협의회에 노사간의 합의를 필요로 하는 중요한 사항에 대해서 노사간의 이견을 최종적으로 조절하는 장치가 없는 것은 커다란 약점이라 할 수 있다. 따라서 노사협의회를 반드시 거쳐야 할 사항 중에서 노사가 합의를 찾지 못할 때에는 중재제도를 통하여 해결하는 방법을 고려할 수 있다. 즉 노사가 중재인을 단체교섭이나 노사협의회에서 미리 선정하여 판정함으로써 노사협의회에서 발생한 노사간의 이견을 이들을 통하여 해결한다는 것이다.

附 錄

노사관계 실태조사표

조사기관: 한국노동연구원

1. 본 조사는 우리나라 노사관계의 실태를 파악하여 앞으로의 발전방향을 연구하고자 실시되는 것입니다.
2. 조사내용은 조사통계법에 의해 그 비밀이 보장되며 연구목적 이외에는 사용되지 않습니다.
3. 조사내용의 기업요령은 첨부된 범례를 참조하십시오.

I. 기업의 특징

1. 회사에 관한 사항

(1) 회 사 명	
(2) 회사설립 년 월 일	<div style="text-align: center;"> 년 월 일 (중간에 상호가 변경된 경우는 최초의 설립년도를 기재 해 주십시오) </div>
(3) 본 사 소재지	

(4) 종업원수:

	남 자			여 자			계		
	1987	1988	1989	1987	1988	1989	1987	1988	1989
생 산 직									
사 무 직									

(5) 제품이 기업매출에서 차지하는 비율:

	품 목	주요 공장 위치	비율(%)		
			1987년	1988년	1989년
제품 1					
제품 2					
제품 3					
제품 4					
제품 5					
제품 6					

(6) 기업의 의사결정기관

○ 임원의 특징

	숫자	평균재임연수	전직	학력	나이
회장					
사장					
부사장					
전부					
상무					
이사					
이사대우					

(7) 주식소유분포

	자본	이름 및 특징
제1주주	%	
계열회사	%	
자회사	%	
임원	%	
일반종업원	%	

(8) 본 기업의 경영수익이나 노사관계에 영향을 미치는 유관회사

	자본	이름 및 특징
계열회사1		
계열회사 2		
자회사 1		
자회사 2		
협력회사 1		
협력회사 2		
하청회사 1		
하청회사 2		

(9) · 협력회사

내 용	부품조달	판매대행	기 타
숫 자			

· 하청회사

하청내용	
숫 자	

* 계열회사와 지회사의 경우 생산제품, 출자비율 등을 기록해 주시고 협력회사의 경우 어떤 관계인지(예를 들면 부품조달, 판매대행 등)를 하청회사의 경우 하청내용을 생산에서 의존하는 비중을 기록해 주십시오.

2 기업경영 일반사항

(1) 경영목표

○ 창업이념을 기록해 주십시오.

○ 경영목표의 변화와 경영주력사항

	경영목표	경영주력사항	기 타
1986년			
1987년			
1988년			
1989년			
1990년			

* 업종 다변화 또는 업종전환이나 그 계획이 있었으면 기록하여 주십시오.

(2) 경영내용

○ 경영실적

	1986년	1987년	1988년	1989년
총매출액				
금융비용				
인건비				
당기순이익				
자기자본비용				
총비용				

○ 경영상의 애로사항

- 1987년에서 현재까지 경영의 애로사항을 다음의 예에서 순서대로 3개를 뽑아주시고 예에서 찾을 수 없으면 기록하셔도 됩니다.

- 예) 1. 새로운 경쟁기업의 등장 2. 경쟁기업과 가격경쟁
 3. 경쟁기업의 고임금작전 4. 경쟁기업의 신제품개발
 5. 자금조달차질 6. 인건비 과도
 7. 부품조달차질 8. 노사분규로 인한 제품의 납기내 조달차질
 9. 근로자의 불성실한 태도 10. 노동조합의 비협조
 11. 기술개발 및 수준낙후 12. 환율
 13. 무역상대국의 규제 14. 정부의 산업규제
 15. 정부정책의 일관성 결여 16. 정치적 불안정에 의한 불확성 증대

1987년	()	()	()
1988년	()	()	()
1989년	()	()	()
1990년	()	()	()

(3) 경영조직 현황

	이 사			부 장			과 장			대 리			직원총계		
인 사	'87	'88	'89	'87	'88	'89	'87	'88	'89	'87	'88	'89	'87	'88	'89
노 무															
재 무															
마케팅															
기술 및 연구개발															
해외업무															
기 타															

* 기타는 명시하여 주십시오.

(4) 공장조직과 노무담당조직

	직 위	연 령	근속년수	전 직
공장장				
노무담당책임자				
공장의 노무담당책임자				

3. 기업의 노사관계 여건

(1) 對정부·금융기관 관계

○ 정부의 자금지원, 은행, 단자회사 등 금융기관으로부터 자금조달 실정을 기록하여 주십시오.

	액 수			
	1986년	1987년	1988년	1989년
은행대출				
산업지원자금				
무역지원자금				
외부 자금조달				
소득세 및 각종세금				

(2) 對 경쟁기업

○ 귀사와 경쟁관계에 있는 주요 기업의 이듬과 경쟁에 있어서 중시하는 부분을 기록하여 주십시오(예: 매출액, 수익률, 가격, 기술개발, 업종확대 등)

	1987년	1988년	1989년	1990년
주요경쟁기업명칭				
경쟁에서 중시하는 부분				

(3) 근로자의 작업조건

★ 근로시간(週)

	1987년	1988년	1989년	1990년
정상근무시간				
초과근무시간				
교대제				

(4) 산업재해 발생현황:

	1987년	1988년	1989년	1990년
명 칭				
내 용				

○ 산업재해 방지시설 또는 작업환경을 위한 투자내용

	1987년	1988년	1989년	1990년
시설투자명칭				
내 용				

4. 작업관리

(1) 작업반장과 일반근로자 및 경영자의 관계

○ 조직

	조와 반의 평성체제 및 기준		
직 책	숫 자	평균 근속년수	기준(기계장치, 기능, 수준 등)
조 장			
반 장			
직 장			

○ 작업반장의 대경영자관계

· 직장이동현황

	1987년	1988년	1989년	1990년
숫 자				

○ 작업반장과 노동조합과 관계

· 작업반장이 대의원이나 노동조합 간부 등으로 바뀐 숫자:

	1987년	1988년	1989년	1990년
숫 자				

(2) 조퇴·결근 및 작업기간

○ 현황

	조 퇴 자	결 근 자	원인 및 특징
1987년			
1988년			
1989년			
1990년			

(3) 생산할당제 및 교대제

○ 실태

	실 태			
	1987년	1988년	1989년	1990년
생산할당제				
교 대 제				

(4) 품질개선

내 용	효 과	주도기관 및 방법	근로자 호응

II. 경영정보

1. 경영방침

구 분	경영실적	신기술·신 기계도입	업종전환	공장이전	인 사
내용 및 홍보정도					
근로자들에게 미치는 영향					
도입내용과 영향에 대한 근로자의 이 해정도					

- <기업요령> ① 경영실적은 수익성, 매출액, 생산실적 등의 목표를 말한다.
 ② 신기술·신기계도입은 자동화에 따른 기계대체 및 기술대체 등을 의
 미한다.
 ③ 인사는 승진이나 보직전환 등을 의미한다.

2. 의사소통 매개물

구 분	간담회	사내소식지	유인물	사내방송	게시판	기 타
이용회수						
내 용						
근로자 호용도						

3. 사용자와 근로자 또는 노동조합과 대화

- 노사협의회, QC, 제안활동 등 공식적인 방법:
- 단합대회, 아유회, 체육대회 등 비공식적인 방법:

제 도	목적 및 내용	수립방법	참가자범위	사용자평가	노동조합평가

<범례>

제 도	목적 및 내용	수립방법	참가자범위	사용자평가	노동조합평가
con-mooting	업무상 불만 해소 및 문제해결	주 1회 실시	과단위의 전 사원 및 부장 매월 1회씩 각 팀에 참가	업무효과 및 생산성 향상	노동자의 불만감소

Ⅲ. 인사체계

<표> 적급별 연령분포

[illegible]

(1) 관리사무직

[illegible]

(2) 생산직

직급	연초 인원	채용	유입인원			유출인원				승진인원		잔류율	연말 인원
			복직	계	유입률	정년 퇴직	중도 이직	휴직	계	계	승진율		
계													

<법례>

- 유입률 = $\frac{\text{해당직급유입인원}}{\text{전체유입인원}}$ ○ 유출률 = $\frac{\text{해당직급유출인원}}{\text{해당직급 연초인원}}$
- 승진인원 = 해당직급에서 1년동안 차상위 직급으로 승진한 인원
- 승진율 = $\frac{\text{차상위직급으로 승진한 인원}}{\text{해당직급 연초인원}}$ ○ 잔류율 = $1 - \text{유출률} - \text{승진율}$

3 승진관리

1) 관리사무직 직급별 승진요건

직급별 ()→()	최저 소요 근속 기준	자동 승진 근속 기준	인사고과				실 적	표창 상별	시 험	면 접	추 천	비 고
			근무 평정	경력 평정	연수 평정	가점 평정						

2) 생산직 직급별 승진요건

직급별 ()→()	최저 소요 근속 기준	자동 승진 근속 기준	인사고과				실 적	표창 상별	시 험	면 접	추 천	비 고
			근무 평정	경력 평정	연수 평정	가점 평정						

3) 배치전환 및 승진

(1) 배치전환 결정기관 및 실시시기

	결정기관	회 수	시 기
정 기			
비 정 기			

(2) 승진 결정기관 실시시기

○ 관리직

	결정기관(예: 사장)	회 수	시 기
정 기			
비 정 기			

○ 생산직

	결정기관(예: 사장)	회 수	시 기
정 기			
비 정 기			

○ 사무직

	결정기관	회 수	시 기
정 기			
비 정 기			

(3) 배치전환관리

	상	중	하
직속상관의 판단			
배치전환된 부서장의 희망			
본인의 희망			
동료의 평판			
인사고과			
연 고 지			
기타(연수훈련내용이나 성적)			

4. 급여수준

1)급여수준(Model Wage Line): 관리사무직

근 속	내 준					교졸사부직(남)					교졸사부직(여)				
	급 호	기급 본여	제 수 당	상 여 금	계	급 호	기급 본여	제 수 당	상 여 금	계	급 호	기급 본여	제 수 당	상 여 금	계
초임															
1년차															
2 *															
3 *															
4 *															
5 *															
6 *															
7 *															
8 *															
9 *															
10 *															
11 *															
12 *															
13 *															
14 *															
15 *															
16 *															
17 *															
18 *															
19 *															
20 *															
21 *															
22 *															
23 *															
24 *															
25 *															
26 *															
27 *															
28 *															
29 *															
30 *															

2)급여수준(Model Wage Line): 생산직

근 속	고졸사무직(남)					고졸사무직(여)				
	급 호	기급 본여	제 수 당	상 여 금	계	급 호	기급 본여	제 수 당	상 여 금	계
초임										
1년차										
2 *										
3 *										
4 *										
5 *										
6 *										
7 *										
8 *										
9 *										
10 *										
11 *										
12 *										
13 *										
14 *										
15 *										
16 *										
17 *										
18 *										
19 *										
20 *										
21 *										
22 *										
23 *										
24 *										
25 *										
26 *										
27 *										
28 *										
29 *										
30 *										

4)전직현황

전 직 기 준	전 직 내 용						
	시 험	근 속	인사교과	추 천	심 사	면 접	기 타

IV. 교육훈련관리

1. 교육훈련

구 분	교육과정명	교육대상	교육기간	교육 형태 (OJT/OFFJT/SD등)	실 적	
					연회수	연인원
계층별 교 육						
직종별 교 육						
노조실시 조 합 원 교 육						
사 용 자 실시노사 관계교육						

2. 교육훈련 비용과 중점사항

비 고	1987년	1988년	1989년	1990년
비 용				
중점사항				

V. 근로자 복리후생제도

1. 현황

1) 장학교육지원(학자금)

지원내용	지급기준 및 대상	금 액	비고(효과)

2) 문화 오락 체육지원 현황

지원(시설)내용	지급기준 및 대상	금 액	비고(효과)

3) 후생시설 지원현황(식당, 휴게실, 수련관)

지원(시설)내용	위치 및 규모	운영방식	비고(효과)

4) 출퇴근 지원현황

구 분	지원기준 및 대상	지원내용	금 액	비고(효과)
교 통 비				
교통시설				

5) 주택복지 지원현황

지원(시설)내용	지원기준 및 대상	금 액	비고(효과)
주택자금			
주택시설			

6) 산업재해 보상현황

(1) 산재보상현황

구 분	계		요양급여		휴업급여		장해급여		유족급여		장외비		기타	
	건 수	금 액	건 수	금 액	건 수	금 액	건 수	금 액	건 수	금 액	건 수	금 액	건 수	금 액

(2) 자체보상현황

구분	종류	대상	기준	연간휴일	지급금액	비고

2. 복리후생 총지출

	1987년	1988년	1989년	1990년 6월末
총지출				
위에 열거한 후생 제도 중 꺾진 사항				
새로 도입한 복지후생제도				

VI. 노동조합

1. 소재지 및 조합원수

1)현황

		본 조	해 당 지 부
소 재 지			
조 합 원 수	1987년		
	1988년		
	1989년		
	1990년		

2. 설립연월일:

3. 조합원 특징

(1) 조합원 남녀 비율

남자:

여자:

(2) 조합원 연령분포

	15~19세	20~25세	26~30세	31~35세	35세이상
연령분포					

(3) 조합원 근속년수

	1년미만	2~3년	4~5년	6~10년	10년이상
근속년수					

(4) 학력분포

	중 졸	중고·농고	인문계졸	공고졸	전문대졸	대 졸
학 력						

(5) 기능을 가진 조합원이 차지하는 비중은 얼마입니까? 각 자격중에 대한 조합원의 숫자를 기록하여 주십시오.

자 격 종 류	인 원	%

(6) 조합가입대상

	직 급 별 인 원 현 황
사 무 직	
생 산 직	

4. 현재 위원장, 지부장, 전임위원장의 특징

	위 원 장	지 부 장	전임위원장
나 이			
근속년수			
성 별			
취업전 회사에서의 지위			
취업전 노동조합에서의 지위			

5. 현위원장 선거 회수

선출기구	
후보자 숫자	
투표회수	
지지율	
현위원장의 신임투표 여부가 있었다면 시간과 이유를 기록하여 주십시오.	

6. 노동조합 조직

(1) 현황

조합직위	성명	출신 학교	회 사 근속년수	조 합 재임년수	성별	연령	선출기구 및 선출방법	기타
위원장								
부위원장								
사무국장								
부 장								
대의원								

7. 조합운영

(1) 집행기관

	중앙위원회	중앙집행위원회	간부회의
개 회	월 회	월 회	월 회
총 원	명	명	명
평균참석률	%	%	%

(2) 노동조합의 일상적인 중요 의사결정은 어떤 기관에 의해서 크게 좌우됩니까?(예: 위원장, 중앙위원회, 중앙집행위원회, 간부회의, 기타)

(3) 조합재정

- 평균조합비: 원
- 조합비 납부율: %
- 조합비가 전체 수입에서 차지하는 비율: %
- 조합비가 지출 중에서 가장 많은 부분을 차지하는 항목을 3개 정도 그 내용과 총지출에서 차지하는 비율을 기록하여 주십시오.

항 목	
비 율	

8. 노동조합의 임금 및 단체협약 관리

(1) 노동조합에 의한 협약의 운용을 둘러싼 근로자의 불만:

	건 수	주요내용	해결방법
1987년			
1988년			
1989년			
1990년			

(2) 노동조합 이외에 예를 들면, 노동행정기관등에 의한 근로자의 불만해결실태

	사 용 자 지 시	
	건 수	내 용
1987년		
1988년		
1989년		
1990년		

9. 노사분규 이외의 노사간의 대립경험

	일 시	대립시간	이 유	해결과정
부당노동 행 위				
해 고				
감원조치				
기 타				

VII. 단체교섭 및 노사협회

1. 단체교섭

1) 이슈의 내용 및 제시배경

	노동조합 주장	사용자측 주장
보 수(임금·수당)		
근로조건(작업시간)		
기 타		
주장의 근거 및 제시 배경(노동조합은 조합원 외사취합, 사용자측은 각 부서의 외사취합 과정)		

2) 교섭대표

	숫 자	대표들의 직위	권한(체결포함여부)	교섭대표선출기구
사용자측				
노동조합측				

3) 교섭시기

- (1) 임금교섭: ()월, 단체교섭: ()월
- (2) 경쟁기업의 교섭보다 선행되었습니까?
- (3) 그룹계열사의 교섭보다 선행되었습니까?
- 4) 단체교섭과정
 - (1) 교섭총회수: ()차
 - (2) 타결에 결정적인 계기가 되었던 경우: ()차 교섭
 - (3) 교섭에서 중점사항(요구사항에서 양보할 수 없었던 내용):
 - (4) 노사분규 발생과 종결시점:
 - (5) 노사분규 참가인원(분규동기와 분규타결시점 사이의 변화):
 - (6) 분규양상:
- 5) 교섭결과
 - (1) 협약내용

	1987년	1988년	1989년
보 수			
근로조건			
기 타			

- (2) 교섭결과 기업의 인건비 부담은 얼마나 커졌습니까?
- (3) 기업내 각 집단의 교섭타결의 평가는 무엇이라 생각합니까?

사 장	
생 산	
판 매	
자 금	
조감간부	
일반조합원	

2. 노사협의

- 1) 이슈의 내용 및 제시배경

이슈	노동조합 주장	사용자측 주장	주장의 근거 및 제시배경 (노조는 조합원외사 취합, 사용자는 각 부서의 외사 취합)	협의결과

2) 노사협의대표

	숫자	대표들의 직위	권한	대표의 선출기구
사용자				
노동조합				

3) 노사협의 시기 및 회수

(1) 협의식: _____년 _____월

(2) 협의회수: _____년 _____회 _____월 _____회